

УДК  
ББК  
Т

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Бренд, Ценности, Человек .....	6
Предисловие.....	8
<b>Глава 1.</b> Современный бизнес = материальные ресурсы + культура + уникальность .....	10
Роль и значение бизнеса в современном обществе .....	11
Эволюция технологии современного менеджмента.....	16
Менеджмент <i>to be</i> и <i>to have</i> .....	24
Только уникальное глобально: российский бизнес на перекрестке культур .....	31
<b>Глава 2.</b> Культура фирмы: содержание и проблема эффективности.....	41
Культура фирмы как система.....	43
Функции культуры компании.....	56
Проблема эффективности культуры фирмы.....	60
<b>Глава 3.</b> Бренд как интегратор бизнеса .....	68
Карьера бренда: от клейма до мечты .....	69
Имидж и репутация: брендинг и контактные группы .....	74
Бренды как мифология общества массовой культуры .....	82
PR, реклама и брендинг .....	96
Бренд-интеграция менеджмента .....	104
Корпоративная культура как бренд-ресурс.....	108
<b>Глава 4.</b> Самоопределение: проработка и трансляция ключевых ценностей .....	114
Самоопределение бизнеса и искренность бренда .....	115
Бренд и смысложизненные ценности .....	119

## Тульчинский, Григорий Львович.

Т Бренд-интегрированный менеджмент: каждый сотрудник в ответе за бренд / Тульчинский Григорий Львович, Терентьева Валерия Игоревна. — Москва : Вершина, 2006. — 352 с. : ил., табл. — ISBN 5-9626-0274-9.

Терентьева, Валерия Игоревна.

Агентство СІР РГБ

Интеграция всех бизнес-процессов на основе тщательно продуманного бренда — обязательное условие эффективного управления компанией. В книге впервые рассматриваются проблемы формирования полноценного бренда, а также имиджа и репутации компании в контексте управления персоналом. Создание и позиционирование бренда и внутренний PR, корпоративная культура как бренд-ресурс, философия компании и методы управления анализируются авторами на многочисленных примерах из практики отечественного бизнеса.

Книга ориентирована на руководителей, менеджеров по управлению персоналом и связям с общественностью, а также на всех, кого интересуют особенности технологии современного менеджмента.

УДК  
ББК

ISBN 5-9626-0274-9

© ООО «Вершина», 2006

Душа компании .....	123
Выбор имени (нейминг): как вы яхту назовете, так она и поплывет.....	128
Позиционирование бренда.....	135
Исследование личности бренда.....	136
Трансляция ключевых ценностей: от идеи до воплощения ....	142
Соответствие методов управления философии и имиджу компании .....	153
Лидерство и стиль руководства.....	164
Внутрифирменная коммуникация .....	175
<b>Глава 5. Выращивание бизнес-культуры.....</b>	<b>179</b>
Основные факторы, определяющие культуру организации....	180
Динамика бизнес-культуры: от идеи до организации .....	185
Корпоративная культура и личность: преодоление отчуждения .....	192
Поддержание и развитие организационной культуры .....	202
Управление культурными изменениями и сопротивлением персонала.....	216
<b>Глава 6. HR и человеческий капитал компании .....</b>	<b>224</b>
Роль HR в компании, или Кто же все это будет делать?.....	226
Кадровая политика и управление талантами.....	231
Мотивация персонала.....	238
Человеческие ресурсы и дифференцированный подход: сепарация (крекинг) человеческого капитала .....	252
Внутренняя конкуренция и корпоративная культура .....	261
<b>Глава 7. Выйти за забор, или Все должно быть частью чего-то большего .....</b>	<b>269</b>
Проблема российских брендов.....	270
Корпоративная социальная ответственность как брендинг ...	276

Формы социальной ответственности бизнеса .....	287
Корпоративное гражданство: от филантропии к социальным инвестициям .....	297
Социальный аудит и гуманитарная экспертиза: международные стандарты и индексы КСО .....	309
Сравнение несравнимых: индекс и рейтинг КСО .....	324
Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility .....	333
Быть частью большего .....	338
Заключение .....	345
Литература.....	347

# БРЕНД, ЦЕННОСТИ, ЧЕЛОВЕК

Дорогой читатель!

Все мы являемся потребителями. Клиентами. Мы все контактируем с брендами изо дня в день, рассматривая, оценивая, выбирая, приобретая и используя их.

Бренд — это прошлое (традиции), настоящее (восприятие) и будущее (вера).

За этими тремя понятиями — люди, те, кто создавал бренд, поддерживал и расширял его пространство, планировал его будущее; коллеги и соратники, которым выпало счастье ежедневно сотрудничать с потребителями бренда и всеми, кто заинтересован в его развитии. Люди, которые действительно заботятся о клиенте до, во время и после покупки, которые в общении с потребителями приятны и искренни.

Поэтому очевидно и абсолютно логично, что процесс подбора и удержания людей, представляющих и продвигающих ценности, заложенные в бренд, лежит в основе устойчивой успешности бренда. Рекламный и маркетинговый бюджет любой величины не сможет исправить оплошности, допущенные представителями бренда (сотрудниками), потому что утверждения без доказательств не имеют никакой ценности, приносят разочарование и вред.

Из этого следует, что ценности бренда, компании и ее сотрудников должны быть не просто похожи, но едины, практически идентичны с тем, что несет в себе бренд. Это в равной степени относится и к руководителям компании, и, например, к водителю, который доставляет продукцию клиентам.

Эти ценности бесполезны, если они просто написаны на больших плакатах на стенах офиса или завода. Но они бесценны, если наполнить их жизнью при помощи конкретных и постоянных действий,

если действовать не приказом, а убеждением, не словом, а делом, демонстрировать соответствующее поведение, особенно со стороны центральных офисов компании, и требовать этого поведения от каждого сотрудника каждый день. Данная книга подчеркивает этот важный факт и расширяет знания читателя о взаимосвязи человека и бренда, побуждая к дальнейшей дискуссии.

Мы, сотрудники компании «Бош», все как один, изобретаем, производим и поддерживаем Технологии для жизни. Для вашей жизни.

*Рене Шлегель  
Генеральный директор  
Robert BOSCH в России*

# ПРЕДИСЛОВИЕ

Эта книга появилась на стыке двух ключевых идей современного менеджмента: брендинга и персонал-ориентированных технологий. Практика убедительно демонстрирует их необходимость для эффективного менеджмента, однако, очевидна неоправданность и даже опасность их рассмотрения в отдельности, как неких самостоятельных функций менеджмента. В последнее время появилось множество публикаций, рассматривающих «корпоративную культуру», «организационную культуру», «стиль руководства». Понятия эти употребляются в ряд, а то и просто как синонимы, а проблема, за ними стоящая, рассматривается как бы сама по себе, как задача обеспечения некоего «корпоративного духа», «лояльности персонала» ради самой лояльности.

Последней каплей, переполнившей чашу нашего авторского терпения, стало рассмотрение данной проблемы как вопроса обеспечения удовлетворенности сотрудников работой, их самореализации. Ни в коей мере не подвергая сомнению важность этой задачи, мы считаем, что вряд ли можно рассматривать бизнес-структуру как любительское объединение, а работу — как разновидность клубного общения по интересам. Самореализация — прекрасная вещь, но в бизнесе она должна работать на интегральный конечный результат самого бизнеса — формирование и продвижение успешного, т. е. широко востребованного продукта, каковым в современном бизнесе выступает бренд.

Эта книга — попытка дать предпринимателям и менеджерам инструмент, при помощи которого было бы возможно выбрать для себя наиболее подходящий вариант использования знаний, накопленных деловым сообществом. Для того чтобы управление любой компанией было эффективным, оно должно быть целенаправленным и соответствовать историческому моменту, культурной среде, целям

и ценностям компании: необходима аутентичность философии, методов и имиджа. Это относится и к внутренним процессам, и к взаимодействию с внешней средой. Мы не претендуем на безусловное лидерство в области знаний о бизнес-процессах или инновациях в области управления, а размышляем для вас и вместе с вами о том, что приносит успех сегодня и может гарантировать его в будущем. В нашем с вами будущем, в нашей стране...

Отчасти эта книга — продолжение и развитие идей, изложенных в предыдущих публикациях<sup>1</sup>. В основном текст написан Г. Л. Тульчинским при существенной помощи В. И. Терентьевой, главы 4, 5 и 6 созданы совместно. Каждую главу в качестве заставки мы предлагаем фрагментами записи одного диалога, состоявшегося между авторами перед написанием данной книги.

Авторы несут полную ответственность за выраженные ими в книге мысли и идеи. Однако мы отдаем себе отчет, что некоторые из них не появились бы на свет и не оформились без интенсивного общения с нашими коллегами, специалистами и экспертами по технологиям современного менеджмента — Е. И. Громовой, В. Н. Евлановым, В. Перминовой, М. М. Тарловой. Мы особо признательны руководству компании «Роберт Бош», в первую очередь — г-ну Рене Шлегелю, за поддержку и согласие на использование в книге методов и моделей, разработанных и применяющихся в компании ООО «Роберт Бош» в России. Кроме того, авторы многое почерпнули из публикаций и круглых столов, организованных Лабораторией социальных корпоративных коммуникаций.

---

<sup>1</sup> Тульчинский Г. Л. Российский бизнес: проблема признания и уважения. — М.: Вершина, 2006.

## ГЛАВА 1

# Современный бизнес = материальные ресурсы + культура + уникальность

*Роль и значение бизнеса в современном обществе. Эволюция технологии современного менеджмента. Менеджмент to be и to have. Только уникальное глобально: российский бизнес на перекрестке культур.*

*Г.Т.:* Меня всегда немного настораживают разговоры о «современном бизнесе». Бизнес — он и в Африке бизнес. Но технологии, приемы, процессы принятия решений и их реализации могут и должны быть специфичными. Особенно в России, где еще полтора десятка лет назад предпринимательство было уголовно наказуемым деянием. И за эти годы — такой рывок!

*В.Т.:* Мы захотели пройти этот путь, очевидно, рассчитывая на нашу российскую смекалку. Однако за считанные годы наш мир изменился почти до неузнаваемости. Понятия «маклер», «карьера», «капитал», обладавшие долгие годы негативным смыслом, обрели на сегодняшний день исключительно позитивный заряд. Теперь принято и даже модно быть деловым, занятым, преуспевающим бизнесменом, изучать менеджмент.

*Г.Т.:* Насчет того, что модно — согласен... Но в отношении однозначной позитивности в общественном мнении — не очень...

*В.Т.:* К сожалению, это беда болезненных трансформаций российского общества, которое за последние 15 лет преодолело почти все этапы развития бизнеса, на которые западная культура потратила полтора, а то и два века. С одной лишь разницей — ввиду сжатых сроков это произошло неравномерно и не полностью.

*Г.Т.:* Похоже, что ни общество, ни сам российский бизнес не отдают себе отчета в понимании роли бизнеса и его возможностей. А жаль...

*В.Т.:* Для успешного развития необходимо лишь некое соответствие, понимание, равновесие позиций. Сегодня это уже возможно, было бы желание и умение. И если с первым все в порядке, второе часто отсутствует в силу указанных выше причин: недостаточной сформированности деловой культуры в России, «мозаичности» знаний в области бизнеса, торопливых попыток использовать «западный» опыт для решения локальных проблем, обусловленных национальными и историческими особенностями. К сожалению, подобные недостатки деловой культуры российского предпринимательства не делают нам чести.

## Роль и значение бизнеса в современном обществе

Еще совсем недавно, в конце 80-х — начале 90-х годов история развития бизнес-сообщества в западноевропейских странах, Японии или США интересовала, в основном, специалистов-историков и политологов. Никто из нас не задумывался о том, что опыт, приобретенный этими культурами за последние 150 лет, нам придется «обновить» и максимально освоить в невероятно сжатые сроки. Не преодолев тот или иной этап, мы «перелетаем» в следующий. Необходимо осознание важности развития, основанного на знании и опыте, на умении сделать выбор в пользу качества: качества товара, услуг, менеджмента, качества отношений внутри компании и взаимодействия с окружающей средой (социальной, политической, природной).

Лишь преодолев этот барьер осознания можно действительно приблизиться к той роли, на которую претендует бизнес-сообщество в нашей стране: роли лидера, определяющего качество жизни, и ответственного партнера в социальной сфере и в области культуры, науки, искусства.

Ключевое место бизнеса в жизни общества обусловлено его функциями в общественном развитии. Прежде всего, это **экономическая** функция: вне зависимости от общественного уклада, политического

режима и доминирующих религиозных взглядов, каждое общество способно существовать и успешно развиваться лишь при условии хозяйственной деятельности, обеспечивающей, как минимум, хотя бы воспроизводство его потенциала, что предполагает эффективную деловую активность и управление ею.

Не менее важна **политическая** функция бизнеса и менеджмента. Политическая жизнь любого общества, в конечном счете, выражает столкновение, борьбу конкретных интересов, прежде всего — экономических. Поэтому деловой мир (крупные предприниматели, топ-менеджеры, средний и мелкий бизнес, объединенный в отраслевые или региональные союзы и ассоциации) оказывает определяющее влияние на принятие политических решений; без их активного участия и поддержки не обходится ни одна избирательная кампания или формирование органов власти. Тем самым бизнес оказывается одним из решающих факторов формирования и развития гражданского общества.

В определенной степени деловой мир выполняет по отношению к обществу **лидерскую** функцию. Его состояние, цели, характер и способы осуществления деловой активности определяют состояние общественной жизни: общие настроения, жизненные цели и т. д.

В этой связи можно говорить и о **нравственной (этической)** функции бизнеса и менеджмента. Этика деловых отношений играет исключительно важную, если не определяющую роль в динамике нравственной культуры общества. В отличие от национально-этнических традиций, религиозных ценностей и норм, аккумулирующих и сохраняющих общие духовные ориентиры нравственности, этика деловой активности оказывает решающее влияние на формирование нравственной культуры, выступая при этом своеобразным практическим ориентиром-образцом (трендом) для нравственной культуры других сфер общественной жизни. Культурально-духовные традиции, вне всякого сомнения, сказываются на национально-этнических особенностях деловой активности, но если они приходят в противоречие с нравственностью, реализующейся в практике деловых отношений, складывается «шизофреническая» ситуация.

Формируется двойная мораль, когда нормы, задаваемые семейным и школьным воспитанием, оказываются просто «словом», а эффективное «дело» строится на совершенно иных нормах и ценностях. В конечном счете, всегда побеждает жизнь, а не слова, не подкрепленные практикой и реальными результатами.

В свете всего сказанного становится очевидным, что в современном обществе бизнес выполняет важнейшую **модернизационную**, а точнее — **инновационную** функцию, обеспечивая не только экономические условия выживания и развития социума, но и реализацию новейших достижений мировой технической, научной и гуманитарной мысли. Нельзя не признать, что переход традиционных обществ и культур к современному производству, достижениям науки, техники, медицины, гражданскому обществу, демократическим свободам, международному сотрудничеству и интеграции осуществлен именно с помощью и на основе реальной практики деловой активности.

Таким образом, можно признать, что деловой мир выступает главным связующим звеном, обеспечивающим полноценную интеграцию общества, существование и развитие **социального партнерства**. Не только политика, но и искусство, образование, наука, спорт в любой стране и в любом обществе не могут полноценно развиваться без поддержки со стороны делового мира. Спонсорство, патронаж, благотворительность, лоббистская деятельность — перечень форм социального сотрудничества и партнерства можно продолжать, но все они, в конечном счете, замыкаются на взаимодействие с конкретными фирмами, корпорациями, финансовыми группами и отдельными предпринимателями.

Практика и теория эффективного бизнеса, менеджмента или корпоративного управления как эффективной технологии деловой активности — одно из важнейших достижений цивилизационного опыта. Это непрерывно совершенствующийся синтез теории и практики, анализа и интуиции, функциональных знаний и управленческих компетенций, способности плодотворно вести дела с партнерами и клиентами и поддерживать заинтересованность сотрудников в достижении целей компании.

Бизнес как деловая активность в условиях рыночной экономики — одна из наиболее динамичных и креативных форм человеческой деятельности. Также как творчество в живописи или поэзии, он опирается на некое внутреннее движение. В бизнесе это — идея, заложенная в тот или иной проект, желание достичь определенных высот. В искусстве — вдохновение. Уже потом — умения, навыки, приобретенное мастерство, и это становится (или не становится) ремеслом. Однако отсутствие вдохновения мастерством не заметить. От этого возникают страдания, поиски, метания творческих натур. В бизнесе дилетантство сразу бросается в глаза. То, что в искусстве могут назвать новой формой или поисками, в бизнесе чревато гораздо более печальными последствиями, чем неприятие со стороны критиков: возможное банкротство, потеря репутации, личные трагедии людей. Знания, умения, и опыт в бизнесе чрезвычайно важны. Без них нет результата.

По реальным последствиям и по степени ответственности за сделанное бизнес превосходит искусство — он создает новые формы общественной жизни. Бизнес одновременно притягателен и опасен. Это двигатель социального развития и безнравственный потребитель всего, созданного человечеством за его многовековую историю. Он всеяден. Искусство, наука, религия — все идет в ход. Словно живой организм, он развивается по тем же законам: дитя, подросток, взросление, угасание. Попытки реанимации, перерождение... Выход на новый уровень через осознание себя, своей роли в обществе. Нам как обществу — в новом, недавнем качестве, на этом витке истории — совсем немного лет. Российский бизнес — «подросток», со всеми вытекающими из этого факта последствиями.

Сделано многое, но предстоит еще больше. Для того чтобы, с одной стороны, выйти на международный конкурентоспособный уровень ведения бизнеса, а, с другой — гармонизировать ситуацию в нашей просторной и многоликой стране, необходимы регулярные усилия по созданию реального социального партнерства и качественного менеджмента во всех сферах жизни.

Для максимальной эффективности необязательно применять последние изобретения человечества в данной области. Надо просто использовать наиболее подходящие к данному случаю.

Представьте себе, что некий бизнесмен, который никогда не сталкивался в своей деятельности с силой, превышающей человеческую, должен переместить груз. Обращаясь к накопленному человеческим опытом, он видит и тягловую силу, и автомобили, и поезда, и подъемные краны... Он спрашивает, что из всего этого было изобретено последним. И получает, например, ответ: «Космический корабль многоцветного использования». С радостью использует наш бизнесмен это уникальное изобретение в стремлении соответствовать самому последнему слову техники, и поставка мебели для соседнего населенного пункта улетает в межпланетное пространство...

Максимальная эффективность — это соответствие методов и усилий поставленным целям. Для того чтобы применять адекватные средства для решения поставленных задач, необходимо обладать достаточными для этого знаниями или, по крайней мере, знать, у кого спросить.

Технология деловой активности (менеджмент) менялась и радикально, особенно за последнюю сотню лет. Это обстоятельство, к сожалению, не всегда учитывается в российском общественном мнении, живущем до сих пор преимущественно представлениями о бизнесе середины позапрошлого столетия, бывшего предметом марксова анализа. Но именно в последовавший за этим период бизнес проделал серьезную и радикальную эволюцию. Сегодня на наших глазах происходит эволюция культуры российского бизнеса, и деловая активность становится мотором развития общества.

Поэтому для понимания самой природы современного бизнеса, его роли и значения стоит хотя бы вкратце напомнить его общую эволюцию, тенденции развития его технологии. Без их понимания позиционирование российского бизнеса обречено на неадекватность, на вращение в кругу застарелых идей и устаревших идеологических и нравственных стереотипов.

Так же, как живой организм, каждый бизнес проходит все стадии развития. Все они необходимы, и результат каждого из этапов находит свое реальное место в жизнедеятельности компании. Бизнесу нужна сбалансированная жизнь, реальная основа для деятельности, импульс для движения вперед и наполненность идеями для процветания. Однако все эти этапы наблюдаются в России одновременно, и в этом состоит наша безусловная уникальность.

## Эволюция технологии современного менеджмента

За последние два столетия бизнес и менеджмент как его технология совершили интенсивную эволюцию. Ее этапы определялись факторами, от которых решающим образом зависел успех дела. Меняются факторы успеха — изменяется технология эффективного бизнеса, а, значит, меняются и требования к профессионализму менеджеров и предпринимателей.

**I. Ресурсный этап.** До второй половины XIX столетия решающим фактором успеха в бизнесе был доступ к ресурсам: полезным ископаемым, лесу, хлопку и т. д. Доступ к сырью создавал монопольное преимущество. Иногда на первый план выходило даже месторасположение соответствующего производства. Это не только история Рокфеллеров и Гетти — показателен в этом плане опыт первых российских предпринимателей на Урале, в Донбассе, в Сибири и т. д. В новейшей российской истории новый отечественный бизнес начал именно с ресурсного этапа. Наши «олигархи» — это те, кому в силу ряда обстоятельств удалось приватизировать конкретные ресурсы.

**II. Товарный этап.** Однако с завершением эпохи колониальных захватов практически все природные ресурсы были так или иначе поделены, и на первый план вышел иной фактор успеха — увеличение полезности товара при сохранении стоимости затрат на его производство. Этот этап продолжался до начала XX века. На этой стадии, когда рынок еще не был насыщен, а иногда даже и не сфор-

мирован, решающим было наличие рыночной идеи товара или услуги и материально-технической возможности их реализации. Недаром наиболее успешные бизнесмены этого времени — изобретатели-одиночки, сумевшие развернуть соответствующее производство и вывести на рынок уникальные инновативные продукты (история некоторых ведущих современных компаний и корпораций восходит к таким фирмам). Ни в маркетинге, ни в интенсивной рекламе необходимости фактически не было.

**III. Технократический этап.** Следующая стадия длилась с начала XX столетия до 1930-х годов. Рынок производителей начал уплотняться, и решающим фактором успеха стала возможность обеспечить максимальный выход товара при минимальных издержках. Менеджер должен был прежде всего хорошо знать технологию и организовывать производство в соответствии с ней. Это было время менеджеров-технократов, организаторов производства. Нормирование труда, конвейер, научная организация труда (НОТ) — открытия именно того периода.

**IV. Маркетинговый этап.** Гром грянул в 1930-е годы. Великий кризис, Великая депрессия этих лет имели хорошо известные экономические, социальные и политические последствия во всем мире. Однако это был не просто экономический кризис, какие были, есть и будут. То, что произошло в 1930-е годы, больше не повторится. Мировой бизнес столкнулся с плотным рынком, и стало очевидно, что, даже если у тебя есть отличная идея, средства, доступ к сырью и блестяще налаженное производство, ты обречен на провал, если производишь то, что не будет пользоваться спросом, и не стимулируешь этот спрос. Правило «не продавать то, что производишь, а производить то, что будет продано» стало революционной сменой вех. Как грибы после дождя стали возникать маркетинговые службы, занимающиеся изучением спроса, предлагающие соответствующие программы деятельности, организующие сбыт, стимулирование продаж и т. п. В эти службы очень быстро перешли центры власти в фирмах. Как осмысление этой эффективной практики возникла теория маркетинга.



Следует подчеркнуть принципиально важное для целей нашего рассмотрения обстоятельство. Маркетинг — не просто одна из функций менеджмента наряду с организацией, планированием и работой с персоналом: это и анализ, и планирование, и организация, и финансовый контроль, и требования к персоналу. Фактически маркетинг — определенная, чрезвычайно интегрированная и эффективная технология менеджмента, подход к менеджменту, если не философия менеджмента и бизнеса в целом. Вся последующая эволюция бизнеса и менеджмента — это эволюция маркетинговых технологий.

Маркетинг начинается с изучения потребительского поведения, привычек, нужд, проблем, дискомфорта (образа жизни конкретной группы людей) и заканчивается продвижением и реализацией (сбытом), то есть потреблением определенного объема и интенсивности, — иначе говоря, опять же образом жизни. Поэтому маркетинг следует рассматривать как технологию социально-культурного нововведения. В маркетинге впервые отчетливо проявилась социально-культурная наполненность бизнеса, его зависимость от социально-культурных факторов.

**V. Имиджево-культуральный (брендовый) этап.** Предыдущий этап, давший колоссальный рост рыночной экономики и приведший к серьезному отрыву промышленно развитых стран, а некоторые из них — к процветанию, продолжался до конца 1950-х — начала 1960-х годов. К этому времени относится начало пятого этапа, знаменующего следующую радикальную смену вех в технологии менеджмента, когда тенденции, действовавшие ранее, усилились. К ним добавились проблемы экологии, дефицита сырья, квалифицированных кадров, защиты прав потребителей и персонала.

На сверхплотном рынке избалованный потребитель начинает реагировать не столько на товар, его цену и качество, сколько на имидж и репутацию фирмы и ее первых лиц. Стало ясно, что современный предприниматель должен быть не только высококвалифицированным управленцем, технократом, финансистом, маркетинговым и даже культурологом, но и политиком, общественным деятелем.

Бизнес должен быть готов к широкому диалогу с обществом. На первый план вышли технологии PR (public relations), создания и продвижения эффективных брендов (брендинг), формирования и развития эффективных корпоративных культур.

Конкуренция вышла за пределы рыночной среды в социальную среду в целом, приобретая отчетливо социально-культурный характер. Бизнес неразрывно связан с другими сферами жизни общества: политикой, культурой, наукой, образованием, искусством, спортом. Все большее распространение получают спонсорство и благотворительность, патронаж. Технология PR превратилась в философию современного менеджмента, придавая ему все более явно выраженный характер социально-культурной технологии. Формирование общности интересов с партнерами, государственными структурами, СМИ, общественными организациями, создание репутации фирмы в стране и за рубежом, в данном регионе и в глазах собственного персонала, построение и продвижение духа корпорации, организационной культуры компании — эти и другие функции стали ведущими в содержании деятельности менеджеров.

Очевидно, что эта ситуация существенным образом меняет и бизнес, и маркетинг: не столько изучать спрос, сколько своими руками его создавать. Это требует колоссальных затрат на рекламу, стимулирование продаж, на новые разработки, привлечение лучших специалистов и их заинтересованность. Многое стало зависеть от наличия команды единомышленников, способных к агрессивному рыночному поведению, умеющих добиваться реализации новейших идей с наивысшим результатом. В этой ситуации радикально меняется технология работы с персоналом<sup>1</sup>. На первый план выходит не столько то, ЧТО именно делает фирма, сколько то, КАК она действует в различных зонах деловой активности. Главным становится

<sup>1</sup> Именно этим обстоятельством объясняется успех японского менеджмента, который смог наиболее адекватно ответить на этот вызов времени (пожизненный найм, кружки качества, организационная культура, традиции и т. п.) и выработать технологию управления, резко снижающую риск возможного внутрифирменного сопротивления нововведениям.

не столько поддержание системы стимулирования как поощрения и наказания за достигнутые результаты, сколько создание систем управления, основанных на знании мотивации конкретных работников, и формирование оптимальных условий развития самомотивации, чувства сопричастности единому делу.

**VI. Глобально-информационный этап.** Пятый этап уже завершился или еще завершается в наши дни, когда наметились черты следующего этапа. Речь идет о двух обстоятельствах. Во-первых, это глобализация рынков: начинается тотальная конкуренция всех со всеми. На первый план выходит способность занять свое уникальное место в сети глобальных рыночных связей, что возможно только при условии привлечения внимания к своему бизнесу и достижения известности любыми средствами. Во-вторых, важно, что все эти особенности проявляются на фоне бурного развития современных информационных и компьютерных технологий, активного использования возможностей Интернета, без которого уже немыслимы современная коммуникация, реклама, PR, маркетинг и другие бизнес-технологии. В этих условиях стало окончательно ясно, что в наши дни производятся и потребляются не столько товары и услуги, сколько конкретные бренды, для формирования и продвижения которых необходимо вхождение в мировое экономическое, культурное и информационное пространство. В этом отношении современный бизнес, как, впрочем, и политика, все более сближаются по своей технологии с шоу-бизнесом и социально-культурной деятельностью в целом. В своем технологическом содержании современный менеджмент окончательно приобрел черты и формы технологии социально-культурной деятельности.

За последние 15–20 лет значительно трансформировалось понимание таких ключевых составляющих бизнеса, как инновации, менеджмент и маркетинг. Даже при успешном с точки зрения традиционного менеджмента ведении дел этап глобального партнерства будет недостижим, если у компании нет собственного неповторимого лица. Бренд определяет вес и значимость партнера, стоимость бизнеса, привлекает заинтересованные стороны.

Брендинг — настоящее волшебство современного менеджмента. Аутентичность во всем: от истоков идей до запланированного отношения целевой группы потребителей. Учет составляющих успеха в четырех измерениях — функциональном, ментальном, социальном, духовном — дает возможность сформировать неповторимость облика и уникальность бренда, создать «бренд-код»<sup>1</sup> и разработать аутентичную стратегию управления. Бренддинг оказывает влияние на все стороны деловой жизни — от сферы финансов до человеческих ресурсов. Основной вызов для бизнеса сегодняшнего дня — создание и поддержание собственной уникальности, ориентированной на будущее и создающей заинтересованность в существовании данного бизнеса со стороны потребителей, инвесторов и общества. Это требует от предпринимателей и всех участников деловой жизни высокого профессионализма, креативности, самоотдачи и безусловной ориентации на будущее. Время сиюминутных удач прошло. Инвестиции в будущее — залог успешного роста.

**VII. Интегрально-сетевой/персонологический этап.** Сегодня прослеживаются ростки следующего качественного сдвига. В условиях информационного общества и технотронной цивилизации товаром окончательно становится преимущественно информация. Это проявляется не только и не столько в том, что наукоемкая составляющая доминирует даже в бытовых товарах. Продается уже не изделие, а именно бренд — с «историей», культуральным сюжетом, фактически — ценностная декларация.

Товаром становится не просто информация как знание, а именно образ, мечта, эмоция, миф, возможности самореализации личности. Радикально трансформируется сам характер рыночных отношений, активно формируются рынки приключений (туризм, Camel, Nike), духовной близости (сети кафе, пиво, кофе, чай), любви и семьи, заботы. И, самое главное, наиболее перспективный рынок самоопределения (культурной идентичности) личности: рынок «кто—

<sup>1</sup> Томас Гэд, 4D Бренддинг. — СПб: Стокгольмская школа экономики 2003.

я—такой». Постепенно, но неуклонно, информационное общество трансформируется в общество мечты.

Бренды начинают заменять нации, выступая фактором социальной и культурной идентичности, компании формируют уже не просто корпоративную культуру, а именно социальные общности, новые племена, этносы, а некоторые — новые империи.

Сам бизнес, капитал отходит на второй план, становясь потребителем информации, делаясь зависимым от ее источников и ее операторов. Информация становится более значимой, чем деньги, оттесняя капитал на второй план. Более того, проданная информация во многом утрачивает свое значение. Наибольшим влиянием в обществе начинают пользоваться не богатые владельцы крупных состояний, а производители и аккумуляторы эксклюзивной информации — кураторы информационных сетей. Фигуранты списков Forbes становятся чем-то вроде раевских со своим «вишневым садом», родовой аристократией в условиях бурно развивающегося капитализма, или вроде ветеранов КПСС во времена приватизации.

Реальным мотором цивилизации, производителем, аккумулятором и организатором ее кровотока — информации — становятся информационные сети, которые начинают поглощать бизнес и СМИ, интегрируя их в единую систему. Это проявляется не только в том, что бизнес покупает СМИ или последние продаются бизнесу. Некоторые масс-медиа сами делаются активными брендами (MTV, АиФ). В итоге СМИ становятся не столько широкоэшелонными, сколько «узкоэшелонными» специализированными информационными каналами, превращаются в прямые аналоги рекламных агентств, со своими целевыми группами, тематизацией и стилистикой. СМИ сливаются с рекламой, которая становится основным жанром теле- и радиовещания, журнал или газета уподобляются рекламному каталогу, а каталог — журналу.

Происходит интернетизация СМИ. Традиционные СМИ становятся бумажными или радио-телевизионными версиями электронных информационных ресурсов. Если традиционные СМИ носят

характер скорее монолога по отношению к зрителю, слушателю или читателю, то мультимедиа и интернет обеспечивают возможность интерактивного режима коммуникации, когда пользователь, потребитель сам становится производителем новой информации, активным участником образующегося сетевого сообщества. Причем эти информационные сети активно интегрируются с электронной коммерцией, маркетинговыми торговыми сетями.

Следует подчеркнуть, что эволюция, нынешнее состояние и перспективы развития современного бизнеса являются закономерным выражением действия внутренних тенденций развития самого бизнеса и менеджмента как его технологии. Итогом этой эволюции стал выход на передний план PR — информационных социально-культурных технологий, обеспечивающих интеграцию бизнеса в широкий круг социальных связей и отношений. Что наша жизнь? — PR!

Современный бизнес производит не продукты, не товары и услуги, и даже уже не бренды, а собственно потребителей, определенные типы личности и их образ жизни, культуру и ее носителей. Одновременно и массовая коммуникация совершила качественный скачок от производства информации для обезличенной массы потребителей к глобальным масштабам информационного обслуживания в сочетании с персональным подходом к каждому пользователю. Встает вопрос о полной персонификации массового коммуникативного воздействия при его общей унификации. Иначе говоря, в наши дни одновременно реализуются две тенденции: глобальный масштаб деятельности (глобализация) и персональный подход к каждому потребителю (уникализация как персонификация).

В настоящее время технология современного бизнеса представляет собой своеобразный клубок, в котором теснейшим образом переплетены «ниточки» маркетинга, PR, рекламы, работы с персоналом и т. д.

Потянув за любую из них, приходится раскручивать весь клубок, и одна из наиболее глубоко проникающих в самую сердцевину современного бизнеса — «ниточка» брендинга. Похоже, что именно она и обеспечивает переплетение остальных в единое целое.

## Менеджмент *to be* и *to have*

Практика современного менеджмента убедительно свидетельствует о существовании двух основных типов менеджмента, двух модусов управленческой деятельности.

Речь идет о двух различных направлениях управленческих процессов, которые могут осуществляться двояким образом: по целевым и по ценностным (точнее — нормативно-ценностным) критериям<sup>1</sup>.

Целевое управление направлено на достижение системой состояния, удовлетворяющего критерию ранее поставленной цели, которая есть не что иное, как образ желаемого будущего, измеримый, определенный во времени и пространстве. Цель должна быть конкретна. Эта главная цель задает некоторое упорядоченное множество подцелей или задач, которое может графически изображаться в виде «дерева целей» — древовидного графа, где некоторая подцель предшествует другой, если достижение первой — необходимое условие достижения другой. Подобная декомпозиция главной цели на конкретные подцели, выполнение которых гарантирует достижение главной, представляет собой целевую программу. Именно таким образом преимущественно осуществляется управление в сфере материального производства, техническими системами, в армии и т. д., когда речь идет о необходимости достижения какой-либо выполнимой, конкретной цели.

Нормативно-ценностное управление связано с реализацией определенных норм (правил), задаваемых некоторой шкалой ценностей. Такие ценности могут быть вполне конкретными и приземленными, но могут быть и «идеальными», «трансцендентными» — в том смысле, что их реальное достижение практически, а то и в принципе невозможно. Примером первых нормативно-ценностных систем может служить управление дорожным движением. В этом

<sup>1</sup> Шрейдер Ю. А., Шаров А. Л. Системы и модели. — М.: Наука, 1982; Тульчинский Г. Л. Менеджмент в сфере культуры. — СПб: Лань, 2001.

случае само регулирование конкретных целей не преследует, просто реализуется ценность безопасности движения. Каждый водитель может преследовать вполне конкретные цели, но, если не будут соблюдаться некие общие правила, то эти цели могут оказаться и не достигнутыми. Лишь соблюдение определенных правил позволяет множеству участников процесса эффективно оптимизировать свою деятельность.

Впервые различие двух модусов менеджмента проявилось в попытках объяснить природу «японского вызова», особенности менеджмента «по-японски» и его отличия от традиционного «американского» менеджмента. Однако довольно скоро стало ясно, что дело не столько в национально-этнической специфике деловых культур, сколько в различиях конкретных технологий управления. Вильям Оучи<sup>1</sup> прекрасно проиллюстрировал различие истоков американского и японского метода принятия решений.

Любая крупная американская компания и правительственная организация тратят немалую часть рабочего времени на определение конкретных, измеримых задач. В любой американской бизнес-школе студентов учат ориентироваться на глобальные, несколько неопределенные корпоративные цели, и, исходя из них, четко формулировать рабочие задачи. Целевое управление, программное планирование, оценка, а также анализ затрат и результатов — важнейшие инструменты контроля в современном американском менеджменте.

Структура механизмов управления и контроля в японской компании настолько тонка, незаметна и глубоко скрыта, что у постороннего наблюдателя может возникнуть впечатление, что ее вообще не существует. Но такое суждение ошибочно. Эти механизмы тщательно продуманы, именно на них основана жесткая дисциплина и требовательность, и, однако же, они чрезвычайно гибки. Суть их представляет собой полную противоположность методам контроля и управления в западных организациях.

<sup>1</sup> Auchi W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge. — Addison-Wesley, 1981.

С точки зрения японцев, цели возникают из более глубоких процессов понимания ценностей, посредством которых компания проводит свою деятельность. Если проникнуться философией компании и тем, как надо действовать, исходя из нее, правильные цели и стиль поведения в каждой ситуации будут очевидны для менеджеров. Им не понадобятся для этого специальные указания «сверху».

Управление, базирующееся на ценностях, создает условия для саморегулирующегося поведения, инноваций и развития новых подходов. При этом если в основе инноваций лежит философия компании, новые решения содержат в себе ее принципы и ценности. Такая система открыта для решений и предложений «снизу».

Управление по ценностям требует от менеджеров и сотрудников иного стиля мышления, чем это принято в классическом менеджменте. Это означает, что системы коммуникации, движения информации и принятия решений внутри компании должны быть действительно системами **ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ**.

Главный вопрос целевого менеджмента — «что?». Вся работа ориентирована на достижение желаемого результата. Если перефразировать известную метафору Э. Фромма<sup>1</sup>, то такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Иметь» (*to have, haben*). Это обеспечивается с помощью целевых программ и контроля их исполнения.

В нормативно-ценностном менеджменте на первом плане находятся не цели, а ценностные нормы, по шкале которых и определяются конкретные цели; он в большей степени ориентирован на процесс, а не на результат. Главный вопрос не «что?», а «как?». Становится важным не столько то, чем занимается фирма, а ее традиции, репутация, имидж. Такое управление можно назвать менеджментом в модусе «Быть» (*to be, sein*). Завоевать 100 % рынка своим продуктом — задача *to have*, а приучить пить хороший сок, научить — *to be*.

<sup>1</sup> Фромм Э. Быть и иметь. — М.: Прогресс, 2000.

Человеческое поведение тем и отличается от действий машины, что осуществляется не столько по целевым, сколько по ценностным программам. При этом значимым является не конкретный результат (написание картины, теоретическая разработка, приобретение именно этой суммы), а сама деятельность: художественное или научное творчество, отстаивание определенных идеалов социальной справедливости, процесс накопления богатства и т. д. Именно такой характер носит большей частью управление поведением человека и социальными системами. Искусство, наука, мода и т. п. — все это сферы нормативно-ценностного управления по преимуществу.

Управление по целям акцентирует внимание на нерешенных проблемах, необходимых изменениях в состоянии объекта управления, связанных, прежде всего, с устранением негативных, нежелательных аспектов этого состояния. При этом положительные аспекты и факторы остаются в стороне. В социальном управлении это выражается в ориентации на внешнюю необходимость. «Фокусируя внимание на болезни, мы апеллируем в первую очередь к страху, а основанное на нем поведение трудно направить по желаемому руслу. Фокус на здоровье, наоборот, мотивирует поведение, ориентированное на положительные цели; и тогда любое достижение рассматривается не просто как удача в стремлении избежать несчастья, а как победа. Человек взбирается на Эверест, потому что видит в этом вызов человеческой изобретательности и стойкости. Скажи ему, что он должен это сделать, чтобы выжить или обрести свободу, и он воспримет это как тяжелую, непосильную работу»<sup>1</sup>.

Именно на положительные факторы (ценности) и ориентировано нормативно-ценностное управление. Оно принципиально направлено на внутреннюю мотивацию. Если управление по целям — воплощение принципа «Надо!», то нормативно-ценностное управление — принципа в духе знаменитого лютеровского «Не могу иначе!». Можно сказать, что управление по целям ориентировано на потребности и их удовлетворение, на то, что человек хочет иметь,

<sup>1</sup> Печчеи А. Человеческие качества. — М.: Прогресс, 1980, с. 175.

и как он может этого достигнуть. Управление же по ценностям направлено на развитие способностей, на то, что есть человек и кем он может стать.

Жесткое целеполагание требует организационной иерархии управления, которая реализует структуру и иерархию целевой программы. Так каждая деталь велосипеда воплощает структуру дерева целей езды человека за счет вращения педалей. Организационная структура предприятия суть реализация подцелей выпуска определенной продукции, а каждое подразделение и служба соотносятся с соответствующей подцелью, определяющей ее функции. Иначе говоря, комплекс целей деятельности воплощается в формальной организации фирмы. Главный акцент в менеджменте делается на организационной структуре с соответствующей иерархией должностей и ответственности.

Ценностные программы не предполагают структурной иерархии и четкого распределения функций. Нормативно-ценностный менеджмент строится не на организационной иерархии, а на неформальных отношениях, сопричастности общему делу, сознании некоего «мы». Именно такая ориентация характерна для современных персоналоориентированных технологий, связанных с формированием и развитием корпоративной культуры, корпоративного духа и т. п. Та же ориентация свойственна и такой технологии менеджмента, как Public Relations<sup>1</sup>.

Главное условие нормативно-ценностного управления — общность установок и взаимопонимание участников соответствующей деятельности.

Последнее замечание ставит вопрос о различной информационной и интеллектуальной природе процессов управления по целям и по ценностям. В первом случае имеет место чисто функциональная сигнализация, где используются сигналы, на которые однозначно определена реакция адресата. Информация носит сигнально-

<sup>1</sup> Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. — СПб: Алетейя, 2001

побуждающий характер: приказы, распоряжения, инструкции и т. д. От получателя, как правило, не требуются интерпретация или размышления: необходимо лишь четкое выполнение, т. е. однозначная реакция.

При нормативно-ценностном управлении информация носит не столько сигнальный, сколько знаковый (символический) характер. Взаимопонимание и взаимодействие могут быть гарантированы лишь в условиях некоторого смыслового (семиотического, герменевтического) единства, т. е. предполагается использование не просто сигнализации, а осмысленной информации; интерпретация и реакция адресата могут быть различными.

В первом случае мы имеем дело только со статистической информацией как отражением разнообразия. Во втором — с информацией семантической как разнообразием отражений.

Вышесказанное можно представить в виде таблицы (табл. 1.1), характеризующей особенности двух основных подходов к менеджменту.

Таблица 1.1  
Два типа менеджмента

Управление по целям	Управление по ценностям
Цели	Ценностные нормы
Результат	Процесс
«Что?»	«Как?»
«Иметь»	«Быть»
Формальная организация	Неформальные отношения
Иерархия и контроль	Сопричастность
«Надо»	«Не могу иначе»
Стимулирование	Мотивация
Принуждение	Понимание
Сигнал	Знак (символ)

Обычно под управлением понимается рационально организованная целесообразная деятельность, т. е. исключительно целевой модус. Это объясняется тем, что теория управления возникла, прежде всего, в контексте методов технократического менеджмента. В этом случае несомненно, что на первом плане находится целевое управление с его четкой организационной структурой, функциональностью и процессами, легко поддающимися формализации и моделированию. С этой точки зрения управление требует четко определенного направления, лидерства и контроля, посредством которых цели и задачи определяются «вверху» для их реализации «внизу».

Однако целевое управление не универсально, например, в случае управления социальными процессами. Так, для сферы культуры исключительно целевая ориентация в управлении приводит не только к существенным теоретическим, но и к острым практическим проблемам: конечного результата, анализа эффективности и т. п. Это обусловлено тем, что управление в сфере культуры — создание организационно-экономических условий саморазвития культурной жизни. Здесь главным вопросом является создание условий, регулирование, но не конкретный конечный результат. Это не означает, что целевые методы в этой сфере полностью отсутствуют. Управление отдельным учреждением или организацией, менеджмент конкретного проекта в сфере культуры предполагают решение таких вполне конкретных задач, как материально-техническое обеспечение, финансирование, распределение полномочий и т. д., то есть тех задач, решение которых предполагает управление по целям. Но собственно культурная деятельность, осуществляемая как в учреждениях культуры, так и вне их, ориентируется не столько на цели (привлечение финансов — не самоцель), сколько на определенные нормы, традиции, материальные и духовные ценности национальной, региональной, корпоративной культуры, обеспечивая их сохранение, воспроизводство и трансляцию.

Какой модус управления важнее, фундаментальнее, «первичнее»? Ценностные нормы задают шкалу, на которой определяются отде-

льные конкретные цели, оказывающиеся по сути конкретизацией ценностных норм и идеалов. В процессе целевой деятельности, пусть даже по предельно частным и конкретным целям, происходит интериоризация (субъективация, усвоение, «взращивание») этих целей сознанием и, тем самым, формирование ценностных ориентаций и установок. На этом основано воспитание, а также психологический механизм рекламы, пропаганды. За счет втягивания личности в деятельность по реализации частных целей, у нее формируется определенная нормативно-ценностная мотивация.

Реальный менеджмент неизбежно содержит в себе оба компонента, однако, можно и нужно говорить о расстановке акцентов. Очевидно, что в целом в современном менеджменте и бизнесе на первый план выходит именно модус «быть». Нормативно-ценностное управление все больше определяет технологическое содержание современного менеджмента. В условиях глобализации и сверхплотного рынка, когда начинают действовать не столько рыночные, сколько внерыночные факторы конкуренции (имидж, бренд, репутация), когда в работе с персоналом на первый план выходит формирование корпоративной культуры, становится ясна непозволительность, а то и опасность пренебрежения нормативно-ценностным модусом управления.

Итак, можно сделать вывод, что реальная задача конкретного реального менеджмента, как в планировании организационной деятельности, так и в анализе эффективности, — приведение в соответствие целевых и нормативно-ценностных критериев.

## Только уникальное глобально: российский бизнес на перекрестке культур

Современный менеджмент предстает технологией социально-культурных нововведений, формирующих новый образ жизни, новые типы личности — как потребителей, так и занятых в производстве.

Как уже отмечалось, с конца 1950-х-начала 1960-х годов начался качественно новый этап в технологии менеджмента: успех дела стал существенно зависеть именно от создания команды, способной к агрессивному поиску и реализации нового, к борьбе за качество и т. д.

На смену «философии контракта» пришла «модель единой команды», подкрепляемая установкой на «общую судьбу» на основе «миссии фирмы». Сформировались *персонал-ориентированные технологии менеджмента*, связанные с учетом и развитием мотивации персонала и специалистов, созданием корпоративной культуры, фирменного стиля. Современная фирма во все большей степени предстает как субкультура: со своими ценностями, традициями, писаными и неписанными правилами, легендами, героями, эпосом, фольклором. Задачей менеджмента стало уже не столько позиционирование товара на рынке, сколько позиционирование компании в обществе.

Опыт менеджмента последних десятилетий свидетельствует о том, что его успех базируется как на использовании прогрессивного мирового опыта, так и на учете национальных традиций. При интернационализации технических и функциональных приемов (делопроизводство, финансовые и бухгалтерские операции, промышленные и информационные технологии, реклама), а также продукции массового спроса методы управления людьми, их мотивация и поощрение, стили руководства все же *не унифицировались*, как не стали одинаковыми национальные и региональные экономики, размеры и профили предприятий и рынков, характеристики рабочей силы. Так, современные американские менеджеры чаще связывают успех своих фирм с обслуживанием клиентов, германские — с квалифицированной рабочей силой, японские — с совершенствованием продукции.

Развитие партнерских отношений между фирмами и растущая зависимость успеха компаний от их репутации стимулируют развитие *этики бизнеса*, закреплённой в международных, национальных и корпоративных кодексах и нормах делового поведения и деловой

морали. Этические принципы имеют отношение ко всем функциям компаний, включая рекламу, трудовые и договорные отношения, охрану окружающей среды и интеллектуальной собственности, использование внутрифирменной информации, компьютерных сетей, а также к борьбе с коррупцией. В ряде случаев западные инвесторы увязывают возможность своих вложений в экономику развивающихся стран с социальной ответственностью бизнеса и антикоррупционными требованиями.

Поэтому предметом менеджмента является скорее социальная среда бизнеса: как внешняя, так и внутренняя, по «эту» и по «ту» стороны забора. При этом на первый план выходит *организационная (корпоративная) культура*. Руководство компании и все ее сотрудники должны сами связать себя определенными принципами, в явной или в неявной форме пообещав руководствоваться ими. Набор таких принципов образует организационную культуру фирмы, которая отличает ее от любой другой. Соблюдение норм этой культуры закрепляет за ней репутацию «надежной», «справедливой» и т. п., что дает в долговременной перспективе ощутимые преимущества. В этой связи можно даже говорить о конкуренции не столько между фирмами, сколько между их организационными формами и корпоративными культурами.

По оценкам некоторых авторов, конец XX — начало XXI века связаны с очередной радикальной сменой вех в технологии менеджмента, который начинает иметь дело со все менее четкими объектами, все менее может однозначно идентифицироваться именно как управление, поскольку в нем все большую роль начинают играть самоорганизация временных горизонтальных структур, «мягких» партнерских социально-экономических отношений с опорой на компьютерные сети, виртуальная корпоративность<sup>1</sup>. В динамичной и пластичной среде современного бизнеса менеджмент и предпринимательство оказываются связанными не только с созда-

<sup>1</sup> См.: Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф. «Пульсирующий» менеджмент. — М., Екатеринбург: Деловая книга, 1998.



нием новых комбинаций деловых отношений, но во все большей степени — с посредничеством (*мессенджером*) в конкретном системообразовании бизнеса. При этом решающую роль начинают играть не «большие» и жесткие управленческие системы, а конкретные люди и их мотивация, самоорганизация и самоуправление структур, зачастую не имеющих юридических лиц. Специфичность таких «горизонтальных» систем заключается в том, что они не являются объектом формального управления, обеспечивая организацию доступом к ресурсам зачастую до формализации отношений, превращая усилия менеджера фактически лишь в принятие уже сложившегося и реализованного. К основным признакам менеджмента будущего можно отнести следующие.

- Самоорганизация как основа формирования нетривиальных системообразующих свойств.
- Параллельность традиционно понимаемому менеджменту.
- Конструктивный хаос как форма проявления менеджмента.
- Суммативность природных, социальных и личностных факторов и закономерностей.
- Роль «вирусных» и скачкообразных переходных процессов (синергетичность) менеджмента.
- Полупрозрачность границ социально-экономических систем.
- Снижение жесткой определенности и однозначности концепций, систем, структур, результатов.
- Самоорганизация как источник и результат развития.
- Сетевая горизонтальность и равноправие отношений, признание первичности горизонтальной структуризации.
- Виртуальность социально-экономических систем и признание наличия ниш реальной неуправляемости («управленческого вакуума»).
- Признание существования разрывов в каналах бюрократических коммуникаций («пористость» таких систем).
- Неравновесность и флуктуирование социально-экономических систем.

- Доминирование временных краткосрочных отношений.
- Решающая роль внутренней корпоративной идентичности по отношению к внешнему развитию.
- Преимущественное перенесение бизнеса в электронные системы и сети<sup>1</sup>.

Справедливость этих наблюдений подтверждает не только феноменальный успех таких корпораций, как Microsoft, Yahoo и др. В этой связи стоит обратить более пристальное внимание, чем обычно, на реальность советского и постсоветского периода в отечественной деловой активности, где успеха добивались и добиваются прежде всего за счет неявных, в том числе и «теневых» факторов, позволяющих играть на опережение. Эти факторы действовали в бизнесе всегда, но обычно им не придавали значения; мало того, они рассматривались как нежелательные, мешающие «респектабельному» менеджменту. В наши дни все более очевидным становится главный источник деловой активности — не столько финансовые и материальные ресурсы, сколько конкретная человеческая личность, конкретные межличностные отношения.

Культура будет пронизывать все технологии управления XXI века и станет способствовать поиску отличий одной организации от другой. Существующие системы управления различны и имеют право на существование, ибо они конкурентоспособны и тесно связаны с особенностями национальной культуры.

Начало XXI века характеризуется мощным процессом глобализации. Несмотря на то, что менеджмент становится интернациональным, национальные культуры остаются. *Управление разнообразием* будет направлено на его сохранение, и именно разнообразие будут выступать как преимущество организации.

В современном обществе бизнес и культура предполагают и дополняют друг друга, немислимы друг без друга. Как в масштабах отдельной фирмы, так и в масштабах целого общества пренебрежение

<sup>1</sup> Там же. — С. 83, 138–139.

социально-культурными предпосылками, национально-культурными особенностями и условиями управленческой деятельности и деловой активности приводит к краху замечательных проектов и программ, реформ и нововведений. Особенно это очевидно применительно к особенностям современной России. Само технологическое содержание современного менеджмента подводит к комплексу проблем, вокруг которых в нашей стране ведутся бурные, а нередко и невразумительные споры о перспективах и возможностях модернизации российского общества и экономики, о противопоказанности России опыта современной цивилизации, о ее особом пути или, наоборот, о необходимости заимствования опыта.

Значение национальных деловых культур не следует преувеличивать. В некоторых случаях институциональная (корпоративная, организационная) культура фирмы может быть настолько сильной и специфичной, что национальная деловая культура отходит на второй план. Именно это объясняет нередко встречающиеся различия в эффективности схожих компаний, действующих в рамках одной и той же национальной культуры.

Организационные культуры наиболее эффективных корпораций способствуют интеграции национально-этнических деловых культур. С проходящими во всем мире процессами модернизации, глобализацией мировой экономики, развитием экономической интеграции, созданием общемировой финансовой системы, деятельностью транснациональных корпораций и финансовых групп возникли основы *единой общемировой деловой культуры*.

Она во многом является выражением особенностей постиндустриального общества и культуры постмодерна. Последней свойствен мультикультурализм, поэтому в соответствующей деловой культуре большое значение имеет плюрализм жизненных и бизнес-стандартов, форм деятельности, стилей поведения и их сочетаний. В отличие от культуры индустриального общества, современный человек стремится не к унификации образа жизни и стандартизации труда, а к проявлению и реализации собственной уникальности, своего неповторимого стиля.

В то же время некоторые особенности современной цивилизации порождают вполне определенные общечеловеческие стандарты глобального характера.

Едва ли не решающую роль в глобализации играет выработка единых стандартов деловой активности: бизнеса и менеджмента. Перспективы становления основы международной деловой культуры зависят от того, насколько будет возрастать значимость того универсального ценностного ядра (самой маленькой «матрешки»), представленного набором базовых нравственных ценностей. Тенденции такого возрастания налицо. В 1994 году были приняты международные «Принципы бизнеса», инициаторами разработки которых стали крупнейшие транснациональные корпорации Phillips, Kodak и др. Этот документ стал первой успешной попыткой синтеза этических принципов, лежащих в основе цивилизационных ценностей культур Востока и Запада<sup>1</sup>. Мир неуклонно движется к выработке общечеловеческой глобальной этики, и деловая культура в этой связи играет роль лидера. В 1996 году в Токио состоялся I-й Всемирный конгресс по этике, бизнесу и экономике, закрепивший эту тенденцию.

В будущей международной культуре деловой активности утвердятся технологии общения, которые доказали свою эффективность вне зависимости от их происхождения. «Встречаясь друг с другом, деловые люди будут в одной сделке применять в зависимости от ситуации немецкий тип планирования, китайский способ разрешения конфликтов, японский тип своевременного изменения условий контракта, российскую изобретательность в тупиковых ситуациях и т. д. для чего, однако, надо знать как можно больше об этом «меню»<sup>2</sup>.

При всей терпимости к мультикультурализму и экстравагантности, в сфере бизнеса сложилась вполне определенная система норм и

<sup>1</sup> Подробнее см.: Шихирев П. Н. Принципы ведения дел в России. — М. Финансы и статистика, 1998.

<sup>2</sup> Там же, с. 16.

стандартов, позволяющая деловым людям разных стран, различных вероисповеданий и говорящих на разных языках легко налаживать контакты и взаимопонимание, идентифицируя себя с общемировой культурой бизнеса.

К базовым ценностям складывающейся общемировой деловой культуры относятся ответственный труд, успех (личностный, профессиональный, деловой), собственность, рациональность (в широком смысле — как практичность и эффективность), предприимчивость, профессионализм и качество.

Человеку, знакомому с некоторыми особенностями российского духовного опыта, нетрудно заметить, что отношение в нем к почти всем перечисленным ценностям неоднозначно. Это относится не только к собственности<sup>1</sup> и успеху<sup>2</sup>, но и к предприимчивости, качеству и даже труду. Поэтому вопрос об интеграции России в мировую экономику и перспективы такой интеграции отнюдь не так просты, как это может казаться некоторым экономистам и политикам, сводящим все к макроэкономическим моделям.

Реформы и модернизация российского общества должны создать условия для постиндустриализации (т.е. постмодернизации). В противном случае она теряет смысл, поскольку не решает на современном уровне ни одной из возникающих перед Россией проблем. Стратегия российского обновления должна ориентироваться на опережение, учитывая не сегодняшний, а завтрашний день мировой науки и техники, культурного прогресса и политики. Такая игра на опережение, с учетом определения своего места в мировой глобальной экономике уже удалась в XX столетии Японии и ряду стран Юго-Восточной Азии, почти удалась Китаю. Главная же беда нынешней России заключается в ментальности ее элиты, сформированной в советское время, в отрыве от общемировых процессов и поэтому живущей иллюзорными нормами и ценностями изоля-

<sup>1</sup> См.: Русская философия собственности (XVIII–XX вв.). — СПб.: Ганза, 1993.

<sup>2</sup> См.: Этика успеха // Вестник исследователей, консультантов, ЛПР. Вып.1–11. — Тюмень–Москва, 1994–1997.

ционизма и самодостаточности. Россия уже «проспала» революцию информационных технологий, и теперь, погрязнув в финансовых играх олигархов и властных попытках вновь и вновь делить ответственность, похоже, окончательно застревает на обочине мировой цивилизации.

Однако еще не все потеряно. Если можно предвидеть, что деловые люди будущего в своих отношениях будут использовать японский принцип «сохранения лица», немецкую пунктуальность, американскую практичность и китайскую философичность, то уже сейчас можно отметить во всем деловом мире признаваемый «русский вклад»: изобретательность в экстремальных, казалось бы, безвыходных обстоятельствах.

Важно понимать, что каждый следующий этап развития бизнеса не исключает, а содержит в себе предыдущий. Например, если ключевой фактор успеха компании — глобальное партнерство, это значит, что с ресурсами, инновациями, маркетингом, культурой и имиджем все должно быть в порядке. Осталось лишь выйти на мировой рынок и продемонстрировать свои преимущества в качестве «глобального партнера». Анализ состояния дел перед каждым следующим шагом — необходимость сегодняшнего дня. У российского бизнеса нет времени на безграмотность. Рынок развивается интенсивно и требует высокой скорости принятия решений.

Необходимо учитывать, что бизнес, так же, как живой организм, существует только в движении. Ни один из этапов, который уже кажется завершенным, не позволяет предпринимателю расслабиться и «почивать на лаврах». Нет развития — нет соответствия внешней и внутренней среде. Нет соответствия — нет результата. Нет результата — бизнес погибает. Для того чтобы быть успешными сегодня, надо соответствовать потребностям будущего. Иначе можно опоздать. Успешные компании не только стремятся соответствовать сегодняшнему выбору потребителей товаров и услуг: они формируют послезавтрашний спрос, и не только в своей области.

Бизнес неизбежно оказывает формирующее влияние на самосознание общества и на качество жизни в целом. Уровень развития

бизнеса в стране (то, на каком этапе развития находится предпринимательство) говорит о социально-политической зрелости общества в целом. Выход на уровень сознательного формирования корпоративной культуры и соответствия внешнего и внутреннего имиджа — для страны в целом это задача сложная, долговременная и ресурсоемкая. Гармонизация развития бизнеса и общества для каждой компании в отдельности — вполне выполнимая, но, безусловно, требующая регулярных усилий: планомерность развития, анализ внешней и внутренней среды, постановка конкретных целей, выбор адекватных средств реализации стратегии, успешность философии компании, ее внешнего и внутреннего имиджа и методов управления.

## ГЛАВА 2

### Культура фирмы: содержание и проблема эффективности

*Культура фирмы как система. Функции культуры компании. Проблема эффективности культуры*

*В.Т.:* Российская культура бизнеса отличается от западной. Если нам говорят: «Просто сделай так и научись вот этому», мы ждем и пытаемся понять: а что с нами потом будет? Русские не начинают учиться, пока им не скажут, для чего. Даже на тренинге.

Если немцу сказать: «Вам нужно копать вот отсюда и досюда», немец возьмет лопату и будет копать. Если ему скажут: «Вы должны это сделать за такое-то время», он выполнит задание именно за этот срок и будет копать ровно столько, сколько нужно. Русский человек в этом случае спросит: «А зачем? А что там будет лежать? А почему оно там будет лежать? А нельзя ли по-другому? А почему не экскаватором? А что, собственно, мы должны найти? А я знаю, что это лежит под тем кустом, копнем полметра — и вот оно». Для нас, для нашей культуры — и бизнес не исключение — чрезвычайно важна дискуссия, и в этом проблема нашего управления.

*Г.Т.:* Это своеобразная экономия сил. «Может и не надо копать. Трубы-то все равно нет, а привезут через месяц. Да и кран сломался. А если и починят, то в этот переулок он не проедет. Так что пока можно и подождать, возможно, это задание вообще отменят. А трубу можно будет продать ребятам...».

*В.Т.:* И это бросается в глаза. За рубежом идешь по улице, а дорожные рабочие все время, например, трудятся, строят что-то. Работой заняты. А у нас те же дорожные рабочие все время разговаривают, что-то обсуждают. Обсуждают до того момента, когда остается два часа до сдачи. Тут включается русская смекалка: сделать за два часа то, на что была отведена неделя. И быстренько

все делают. Правда, возникает вопрос качества... Я думаю, что в нашей стране процесс управления, развития сотрудников, перевод их в ресурсы и капитализация этих ресурсов — процесс гораздо более интересный и увлекательный, чем в той же стабильной и уравновешенной Германии. У нас живая жизнь. Мы во всем применяем креативный, творческий подход. Мы не боимся трудностей, новизны, экспериментируем, проверяем. Скорее интуитивно, чем планомерно. А они задают иногда удивительные — с нашей точки зрения — вопросы: «А почему вы это сделали? Кто вам это подсказал? Кто научил?»

*Г.Т.:* Это знаменитые вопросы: «А почему вы это сделали?», «А вы что — про это знаете?», «А вы что — книги читали по этому поводу?!», «А зачем вы их читали?».

*В.Т.:* Вопрос понимания — это важно. Важно найти общий язык. Часто помогает background, и если он общий с руководителем — значит, есть общий потенциал и возможно понимание. Важно, чтобы понимание было взаимным. Часто мы непонятны для западных партнеров и коллег. Возможно, они не стремятся понять нас. Возможно, мы слишком хотим остаться собой. Мне кажется, что суть русской души в том, что нам всегда важен смысл — глубинный смысл и «интерес». Это проявляется во всем. Мы — люди, которым все интересно. По большому счету, мы — народитя или, скорее, подросток. Народ в фазе «почемучек».

*Г.Т.:* Ребенок обыгрывает все. Стул для него — не просто стул, а и автобус, и магазин, и космический корабль...

*В.Т.:* Совершенно верно. Мы умеем работать в ментальном плане. У нас богатая фантазия.

*Г.Т.:* А есть люди, которые реального плана не видят, а видят только потенциальный. Действительность для них менее реальна, чем то, что они себе представляют. Такими людьми особенно сложно управлять, но это сверхкреативные люди.

*В.Т.:* Да, но в любой рабочей команде должны быть и те, кто создает образы, и те, кто воплощает их в жизнь. Те, кто доводит проект до конца, до логического завершения. В каждой команде должны быть «двигатели» сегодняшнего дня и те, кто придаст движение в будущем. И для тех, и для других нужны особые «якоря», которые помогают их удержать, сделать работу привлекательной для них.

*Г.Т.:* Это возможно только при условии хорошо структурированной корпоративной культуры.

## Культура фирмы как система

Фирма — это не только способ ведения хозяйственной деятельности, методы, механизмы, способы получения прибыли. Это и то, как строятся отношения между людьми, какие правила работы и жизни они разделяют, что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое, что отличает одну организацию от другой, предопределяет ее существование и развитие. Речь идет о способах поведения, нормах и ценностях, определяющих их жизнь, связанную с данной организацией, — о культуре компании. Как система жизнедеятельности культура фирмы проявляется в системе ценностей, традициях, нормах поведения всего персонала. Она выражает отношения не только между членами организации, но и комплекс представлений о ее назначении, целях, результатах ее деятельности, их оценок. Речь идет не просто о «климате» или «стиле руководства», а о чем-то более глубинном, о том, что само определяет и климат, и стиль отношений. Именно культура компании определяет уровень консолидации коллектива, его целостность, корпоративность (от лат. *corpus* — тело).

Носителями культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся развитой культурой она как бы отделяется от людей и становится неотъемлемой характеристикой фирмы, оказывающей активное влияние, как на работников, так и на руководство. Замечательное свойство культуры состоит в том, что она всегда есть, даже если о ней не задумываются и специально не работают над ее формированием. Везде, где люди занимаются совместной деятельностью, складываются определенные способы действий, поведения, общения, их писанные и неписанные правила, то есть культура. В полной мере это относится и к культуре менеджмента и предпринимательства. Даже если менеджеры не думают о культуре, складывающейся в их фирме, о стиле общения и отношений с ответственностью, они все равно возникнут. И чем меньше менеджеры задумываются над этим, тем вернее сложившиеся культура и стиль не будут способствовать росту репутации фирмы и самих менеджеров, разрушительно сказываясь на мотивации персонала.

Культура компании и ее составляющие, т. е. организационная и корпоративная культура, фирменный стиль, являются наиболее полным и интегральным выражением культуры управления и работы, личной культуры менеджеров фирмы и ее персонала. Поэтому культура компании должна быть предметом пристального внимания со стороны менеджмента. Он не только должен соответствовать этой культуре, не только зависит от нее, но и может оказывать влияние на ее формирование и развитие. Для этого менеджеры должны уметь анализировать культуру компании и управлять ее изменениями.

Однако не следует забывать, что культура фирмы — система инерционная, и не поддается простому манипулированию. Она складывается годами, а то и десятилетиями, в значительной степени определяя характерный для организации стиль управления и принятия решений. Культура складывается и изменяется в процессе человеческой деятельности. Люди, взаимодействуя друг с другом, с течением времени формируют и развивают нормы и убеждения, которые оказывают сильное влияние на их дальнейшее поведение.

Культура фирмы стала предметом серьезного осмысления только в последние два десятилетия, поэтому понятийный (терминологический) аппарат ее анализа еще не устоялся. Существует множество понятий, связанных с культурой организации, которые часто употребляются в повседневной жизни в схожих значениях: организационная и корпоративная культура, фирменный стиль, стиль руководства, культура ведения бизнеса...

Это порождает не только интеллектуальный дискомфорт, мешает выработке общих подходов и технологий, разработке обучающих курсов и программ, но и существенно ограничивает возможности анализа, «смазывая» иногда важные аспекты.

Более продуктивным представляется, опираясь на уже имеющуюся терминологию, выработать некую обобщенную модель, позволяющую учесть и акцентировать важные ее составляющие. Очевидно, что понятие культуры фирмы дает возможность и для такого обобщения, и для его детализации.

В дальнейшем мы будем вычленять в культуре фирмы три главных компонента: *корпоративную и организационную культуры*, а также

*фирменный стиль*. Все три понятия широко распространены и знакомы специалистам. Кроме того, опираясь на них, можно выделить важные специфические стороны единого комплекса культуры фирмы.

Этот единый комплекс может быть представлен в виде пирамиды или «айсберга» (рис. 2.1). Основание пирамиды («подводную часть айсберга») образует корпоративная культура, задающая систему ценностей и установок, зачастую явно не выраженных. Они находят свое выражение в организационной культуре, определяющей постановку конкретных целей и организацию бизнес-процессов. Вершиной пирамиды, выражающей культуру организации в неких формальных символах, является фирменный стиль.



Рис. 2.1. Система культуры фирмы

Итак, содержание культуры можно представить следующим образом.

#### 1. Фирменный стиль.

- *Информационный дизайн*: название, аббревиатура, шрифты, цвета, звук, гимн, эмблема, герб, флаг.
- *Средовый дизайн*: экстерьер (местоположение, здание, подход и подъезд, фасад), интерьер (планировка, дизайн помещений, мебель, оргтехника и т. п.).

- *Оформительский дизайн*: упаковка, рекламная продукция, сувенирная продукция.
- *Внешний облик работников*: одежда, косметика, расходы на представительство.

## II. Организационная культура.

- *Организация бизнес-процессов*: найм, учет, отчетность и контроль, организация заработной платы, стимулирование, санкции и увольнение.
- *Организационная структура*.
- *Стиль делового общения (организационное поведение)*: стиль руководства, стиль ведения переговоров, деловой переписки, телефонных переговоров и т. п.

## III. Корпоративная культура.

- *Система базовых норм и ценностей*: корпоративный дух, корпоративное сознание, «корпоративная религия».
- *Этос*: герои и легенды.
- *Обычаи*: обряды, ритуалы, включая праздники и знаменательные даты.
- *Фольклор*: жаргон, поговорки, шутки и т. п.

Формирование и развитие культуры фирмы зависит от осознания ее значимости руководителем организации.

Культура компании рассматривается как определенная знаковая система конкурентного преимущества на рынке. С другой стороны, фирма предстает как институт внутренней, самостоятельной, неповторимой деловой культуры, оцениваемой как потребителем, так и бизнес-средой, которые, безусловно, будут оказывать на нее влияние.

Корпоративная культура во многом «неформальна». Организационная культура более жестка, «формальна», закрепляется в распределении полномочий, оргструктурах, должностных инструкциях. Фирменный стиль выражает культуру компании внешне, в знаковой системе. Это некий внешний маркер, по которому — в идеале — можно распознать компанию (рис. 2.2).

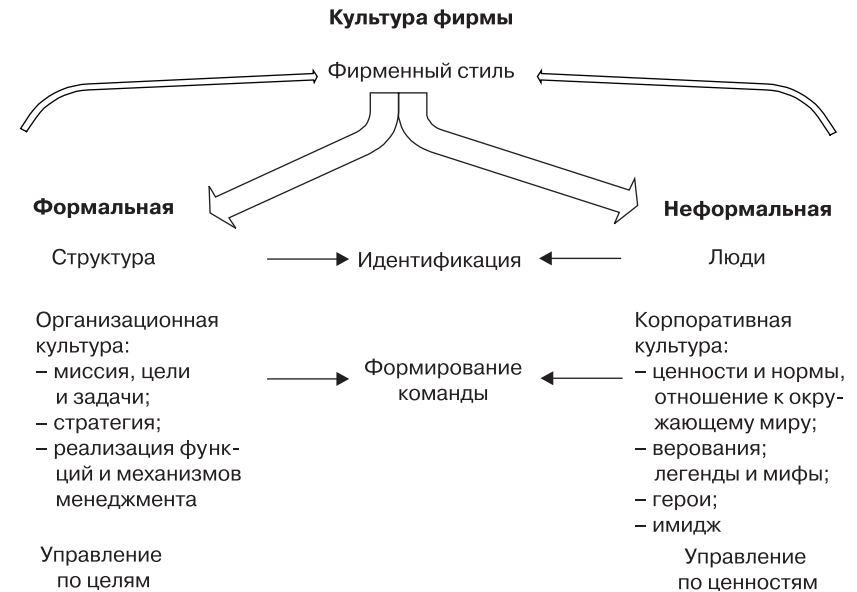


Рис. 2.2. Фирменный стиль и культура фирмы

На культуру фирмы оказывают воздействие особенности национальной культуры, культура личности руководителя, каждого работника, культура труда в целом. Такие культуры — своеобразный фильтр для информации, поступающей в организацию. Культура компании помогает преодолеть общую неуверенность, способствует карьерному и профессиональному росту, сплочению коллектива и формированию чувства коллективной ответственности, а также поддерживает баланс в межэтнических отношениях.

Различают следующие исторические типы организационной культуры<sup>1</sup>:

- органическая;
- предпринимательская;

<sup>1</sup> Аксенова Е. А., Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. и др. Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ, 2005, С. 121–123.

- бюрократическая;
- партиципативная.

В табл. 2.1. представлено краткое описание этих типов организационных культур.

Таблица 2.1  
Типы организационных культур

Тип организационной культуры			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
<i>Организация направляется:</i>			
согласием и общей идеей	свободной инициативой	сильным руководством	всесторонними обсуждениями
<i>Проблемы решаются на основе:</i>			
исходного согласия с целями и задачами	индивидуального творчества	ясного и сосредоточенного продумывания	открытого взаимодействия
<i>Лидерство основывается на:</i>			
разделяемых взглядах о направлении общего движения	наличии авторитета и признания	власти и положении	содействии контактам и сотрудничеству
<i>С хроническими проблемами справляются с помощью:</i>			
их игнорирования и отказа от обсуждения	поиска новых творческих подходов	укрепления руководства и следования правилам	более напряженной дискуссии и выработки способов решения
<i>Повседневная работа:</i>			
осуществляется при минимальном вмешательстве в нее	выполняется и видоизменяется каждым по-своему	зависит от неизменности курса и активности руководства	постоянно перепроверяется для большего совершенства

Тип организационной культуры			
Органическая	Предпринимательская	Бюрократическая	Партиципативная
<i>Функции и ответственность:</i>			
реализуются с почти автоматической точностью	становятся таковыми, какими их делают люди	предписываются и закрепляются	разделяются и сменяются
<i>Желания и интересы отдельных людей:</i>			
оцениваются по степени их согласованности с целями организации	считаются более важными, чем интересы организации	подчиняются интересам организации	согласуются с интересами организации путем договоренности
<i>Руководство:</i>			
задает контекст и цель, сводя к минимуму вмешательство	дает людям возможность делать так, как они считают нужным	определяет лидеров и возможные направления развития	действует как катализатор группового взаимодействия и сотрудничества
<i>Коммуникации (общение):</i>			
ограничены и несущественны	меняются по интенсивности и непредсказуемы	угрожают стабильности организации и мешают работе	считаются жизненно необходимыми для эффективного решения проблем
<i>Информация и данные:</i>			
расцениваются как совместное знание, которое не нужно выносить вовне	используются для индивидуальных достижений	контролируются, и доступ к ним ограничен	оцениваются и распределяются открыто



Если взять за основу три параметра: иерархичность, равенство и степень вовлеченности в принятие решений, можно получить четыре типа организационной культуры (табл. 2.2).

Таблица 2.2  
Четыре типа организационных культур

Параметры	Эгалитарность (равенство)	Иерархия
Личность	«Инкубатор» Культура, ориентированная на достижение личности	«Семья» Культура, ориентированная на власть
Цель	«Управляемая ракета» Культура, ориентированная на задачу	«Эйфелева башня» Культура, ориентированная на роль

Для каждой из этих типов организационной культуры характерны следующие черты, представленные в табл. 2.3.

Таблица 2.3  
Характеристики типов организационных культур

«Инкубатор»	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Эйфелева башня»
Эгалитарная культура. Низкая степень формализации. Ориентирована на развитие личности работника. Приветствуется критика. Высокая креативность. Сильная система мотивации.	Иерархическая культура. Низкая степень формализации. Ориентация на выполнение распоряжений сверху. Иерархия существует в результате поддержки «семьи». Процветает «семья» — процветают все ее члены. Руководитель — «отец родной».	Эгалитарная культура. Высокая степень формализации. Ориентирована на личность работника, а на конечный результат. Оплата труда по достигнутому результату. Все члены группы занимают равные позиции.	Иерархическая культура. Высокая степень формализации. Больше значение имеет то, как и каким путем достигнут результат. Жесткая субординация и ролевое исполнение. Жесткий контроль.

«Инкубатор»	«Семья»	«Управляемая ракета»	«Эйфелева башня»
Степень индивидуализма выражена ярко. США. Великобритания, Дания	Процесс делегирования полномочий напоминает «игру в самоотверженность или «обратное делегирование». Игнорирование функциональных обязанностей. Управление изменениями наталкивается на сопротивление членов семьи. Япония, Греция, Италия, Сингапур, Южная Корея, Испания, Кипр, Франция, Восточная и Центральная Европа	Лидер — руководитель появляется, если в группе нужна помощь. Стратегия ясна, но пути решения не намечены. Не свойственна привязанность к группе и к взаимным обязательствам. Совместное решение проблем. США, Канада, страны Северо-западной Европы	При оплате труда учитывается выполнение спущенных сверху указаний, нежели сам достигнутый результат. Четкое ролевое исполнение. Конфликты — редкое явление. Индивидуальный вклад каждого оценивается. Германия, Австрия, Венгрия, Австралия, Новая Зеландия

Э. Шейн предложил различать три уровня организационной культуры.

«Поверхностный», или «символический» уровень, включающий такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, организация времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т. д. Короче говоря, все, что можно видеть, слышать, осязать, ощущать вкус и запах, то, что легко обнаружить, но не всегда можно расшифровать и интерпретировать.

«Подповерхностный» уровень, на котором выявляются ценности и убеждения, разделяемые членами организации, и восприятие которых носит сознательный характер, зависит от желания людей.

«Глубинный» уровень включает базовые предположения и установки (отношение к природе, жизни, работе, к другим людям, к самому себе), трудно осознаваемые даже самими членами органи-

зации, и выявление которых требует зачастую специальных методик и усилий.

На этом основании Э. Шейн делит организационные культуры на «объективные» и «субъективные». Первые включают в себя разделяемые работниками образцы убеждений, верований и ожиданий, а также группового восприятия ценностей, норм и ролей, существующих вне личности. Речь идет об истории, мифах, героях организации, ритуалах и обрядах, языке общения, лозунгах. Вторые — физическое окружение: здание, дизайн, оборудование, мебель и т. п.

Думается, что такой подход фиксирует вполне очевидные вещи, но является несколько упрощенным.

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камерон и Р. Куинном. Они различают четыре типа организационных культур: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная<sup>1</sup>.

*Клановая организационная культура:* очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы компаний воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Компания держится вместе благодаря преданности и традициям. Делается акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придается значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры поощряется бригадная работа, участие людей в бизнесе и согласие.

*Адхократическая организационная культура:* динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб. Питер, 2001.

рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство и предоставление новых уникальных продуктов или услуг. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

*Иерархическая организационная культура:* крайне формализованная и структурированная. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Людьми управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Предприятие объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

*Рыночная культура.* Она доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Этими же авторами был разработан инструментарий определения текущего и желательного состояния организационной культуры.

Погружение в мир бизнеса, менеджмента любому менеджеру стоит начать с самоопределения — понять самого себя, свои личные цели и ценности, что будет способствовать духовной интеграции в совместной деятельности в команде, которая и определяет содержание всего происходящего в фирме и с фирмой. Философия организации должна быть осознана, ибо без этого невозможно разработать бизнес-стратегию, двигаться вперед и быть успешным на рынке.

Многое в организационной культуре зависит и от личной культуры работников. При этом ключевую роль играет личная культура владельцев и первых лиц компании. Тем самым, мы от формальных

и однозначных компонентов культуры фирмы, материально выраженных в знаках, символах, инструкциях и технологиях бизнес-процессов, подошли к компоненту нередко туманному и размытому, зыбкому и трудно определимому, но от этого не становящемуся менее важным. Речь идет о корпоративной культуре.

Значение термина «корпоративная культура» восходит к латинскому «corpus» — туловище, основная часть тела. В этом смысле корпоративность означает сплоченность, единство, «мы как единое целое». Речь идет о единстве, которое обеспечивается не штатным расписанием или ведомостью на получение заработной платы. Его не создают и единый интерьер, и даже униформа. Факторы этого единства «с той стороны глаз». Они носят скорее духовный характер, связаны с единством взглядов, стремлений, оценок, с общностью сознания, разделяемых идей и установок. Недаром идея корпоративности часто выражается в таких словах, как «корпоративный дух», «дух корпорации».

Корпоративная культура не так явно выражена, как культура организационная и тем более — фирменный стиль. Она не лежит на поверхности, ее трудно «пощупать». Но если фирма имеет «душу», то этой «душой» является именно корпоративная культура. Неспроста ее сравнивают с религией, и о высшем проявлении корпоративной культуры говорят как о корпоративной религии<sup>1</sup>.

Если фирменный стиль задает систему знаков и символов, а организационная культура — упорядоченное функционирование структуры организации (фактически — отношения должностей), то корпоративная культура задает систему межличностных отношений. Однако, хотя корпоративная культура менее явна, связана со столь неочевидными и невещественными сущностями, как сознание, мотивация, духовная жизнь личности, именно она определяет, в конечном счете, и организационную культуру, и фирменный стиль. Бытие коренится в сердце души человеческой, и эта истина в полной мере применима и к бизнесу.

<sup>1</sup> Кунде Й. Корпоративная религия. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2002, с. 270.

Жизнь упорно доказывает, что бизнес начинается не с денег, не с материальной базы. Можно иметь замечательную идею, немалые деньги и достаточные ресурсы, и ... потерять их, если не будет обеспечено главное — общность интересов участников дела, тех от кого зависит его успех. Типичный сюжет российского бизнеса: друзья, родственники, однокашники учреждают фирму, но проходит полгода и начинается: «А ты кто такой!?!», «Дай порулить!», «Сбежал с печатью...» и т. д. Наступает момент истины: не структуры порождают проекты, а любой проект можно реализовать на каких угодно структурах, если есть общность интересов. Структуры создаются, если это необходимо для более успешной реализации проекта. Но за этим приходит второе откровение: а проекты откуда берутся? Их приносят люди, и если у них есть общность интересов, если они консолидированы, то успех дела уже обеспечен.

Правда за этим проглядывает третий момент истины: прежде чем формировать общность интересов с кем-то, имеет смысл разобраться с собой, любимым... А ты сам чего хочешь? На самом деле? Если, не разобравшись в собственных интересах, начать дело, то в дальнейшем будешь обречен наткнуться на себя самого, воспроизводя одни и те же проблемы. Бизнес коренится, в конечном счете, в самоопределении личности, на основе которой и формируется общность интересов.

Обеспечение общности интересов, не просто лояльности персонала, а его сплоченности, корпоративности, формирование духа корпорации, этика корпоративного менеджмента — все это и является задачами корпоративной культуры. Основная ее функция — создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы».

Более того, культура фирмы отнюдь не является монолитом. Она состоит из основной, преобладающей культуры, групповых культур и контр-культур, развивающих или разрушающих культуру организации в целом. В любой фирме, как в любой живой культуре, формируются и развиваются **субкультуры** (группировки по возрасту, интересам, образованию, по профилю деятельности, этнической принадлежности, территориальному размещению служб и т. д.), задающие сложные

неформальные отношения, выдвигающие своих неформальных лидеров. Такие субкультуры впоследствии могут стать доминирующими, отлиться в формальные организационные структуры. Плох тот менеджмент, который пассивно относится к этому естественному процессу или воспринимает его как зло и пытается искоренить. Этот процесс также может быть обращен на пользу делу, способен придать новые импульсы развитию фирмы как социального института. Главная задача руководства в данном случае — согласование (гармонизирование) субкультур с общей культурой организации.

## Функции культуры компании

Культура любой компании решает ряд задач, выполняет ряд функций. К ним относятся:

- *интегративная* — формирование принадлежности к организации, чувства общности и сопричастности ее членов, усиление вовлеченности в дела фирмы и преданности (лояльности) ей, гордости за нее;
- *стабилизирующая* — обеспечение выживаемости в данной социально-экономической среде, внутренней устойчивости и стабильности, сопротивляемости внешним воздействиям, создание барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий через запреты, «табу», наказания;
- *контрольная* — обеспечение форм поведения и восприятия, целесообразных с точки зрения данной организации, снижение возможности нежелательных конфликтов;
- *коммуникативная* — обеспечение трансляции опыта и информационных процессов в целом, репрезентация традиционных образцов трудовой деятельности;
- *инновационная* — продуцирование новых моделей профессиональной деятельности, опыта и поведения, более приспособленных к изменившимся обстоятельствам;

- *оценочная* — создание методов и критериев оценки действий для формирования режима регламентированного и ранжированного поведения всего персонала;
- *целеполагающая* — формирование эталонных ценностей, выполняющих роль стимулов развития компании;
- *имиджевая* — формирование привлекательного имиджа организации, отличающего ее от любой другой.

Культура фирмы не предполагает результата «здесь и сейчас». Акции и меры по ее созданию обязательно приносят плоды в виде роста производительности, объемов продаж, подписанных контрактов, заключенных сделок и т. п. Все это — важный, но побочный результат культуры фирмы, подобно тому, как дети — «побочный продукт» любви, который намного важнее самого «процесса». Работа по развитию культуры организации значима сама по себе — как установление и распространение доверительных отношений, рост репутации, расширение влияния и т. д., приводящих в дальнейшем к конкретным результатам.

Интерес к вопросам, касающимся организационной культуры, возрастает. По данным Ассоциации менеджеров России, 23 % российских компаний имеют специальные отделы, занимающиеся формированием и внедрением корпоративных ценностей. Перед остальными фирмами открыто широкое поле самосовершенствования. Им еще предстоит осознать значимость корпоративной культуры, которую все чаще называют нематериальной основой развития и успеха любой организации.

К сожалению, сегодня далеко не все российские руководители и представители кадровых служб четко представляют, что стоит за словами «организационная культура». Редко кто понимает, что такая культура — нечто более широкое, чем производственная эстетика или чистота и порядок на рабочих местах и в бытовых помещениях. Носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации. Именно в их головах отражается тот порядок вещей, те системы отношений и те образцы поведения, которые в силу тех или иных обстоятельств складываются в организации. Следует отметить, что в крупных городах с более высоким

уровнем конкуренции предприниматели задумываются о культуре своего бизнеса, но там, где конкурентов меньше, эта проблема часто кажется им несущественной, несерьезной.

Со стороны ситуация может выглядеть как перманентная «тусовка», непрерывное общение с неясными целями и неоднозначными результатами. При всей яркости, шумности некоторых корпоративных мероприятий культура фирмы — незаметная текущая работа. В этом плане она подобна хорошей медицине. Конечно, необходимо обращаться к врачу в острых ситуациях, но намного важнее — профилактика и здоровый образ жизни. Так и с культурой фирмы. На Востоке в свое время властитель платил придворным врачам только за время своего здоровья — принцип вполне в духе корпоративной культуры.

Культура фирмы не может заменить производство или рекламу, но может их поддержать. Нельзя создать репутацию «за раз», единовременно, но можно выстроить ее в результате систематической продуманной работы. Невозможно и обеспечить незаслуженную репутацию — она всегда должна быть подкреплена делами. Как говорилось в речевке New Russians первого призыва: «Если тебе комсомолец имидж, имидж крепи делами своими’дж». Не может культура фирмы и оправдать плохую маркетинговую стратегию или превратить ее в хорошую. Она не может непосредственно манипулировать клиентами, но способна сориентировать их в необходимом направлении. Культура фирмы не может увеличить объем реализации (продаж), обеспечить необходимые решения органов власти, заставить кредиторов, инвесторов, спонсоров и акционеров вкладываться в бизнес, но может всему этому содействовать.

Деловая культура организации способствует развитию мотивации персонала, созданию позитивного привлекательного имиджа фирмы и ее первых лиц в глазах различных групп общественности, помогает выстроить отношения с группами влияния, от которых зависит успех дела. Она содействует формированию общественного мнения о деятельности фирмы, расширению сфер и возможностей влияния, установлению постоянных и доверительных отношений со СМИ и органами власти, обеспечению благоприятных внутрикор-

поративных отношений. Культура фирмы — важный поддерживающий фактор маркетинга и рекламы, нейтрализации и разрешения конфликтов, скандалов, кризисных ситуаций.

Иначе говоря, специалист по формированию и развитию культуры фирмы создает предпосылки, удобряет почву, протаптывает тропинки. Потом по этим тропинкам танки смогут пройти... Но плоды с обработанного им поля соберут другие. А его задача — доказать, что если бы не его работа, то этих результатов не было бы.

Сегодня еще часто наблюдается значительное различие между действительным положением дел в организации и провозглашенными в ней ценностями и принципами. Следовательно, стратегический менеджмент невозможен без определения культурного самосознания и самоидентификации, и именно в этом залог долговременной успешной стратегии.

Если в Европе и США в корпоративных мероприятиях ежегодно участвует немногим меньше 7 млн человек, то в России эта цифра не превышает 300 тысяч. Достоверная российская статистика по корпоративным мероприятиям практически отсутствует, а бюджеты соответствующих проектов закрыты. Тем не менее, отечественные предприниматели начинают осознавать, что организационная культура — ключевой фактор эффективного менеджмента.

Корпоративность (корпоративное сознание и дух корпорации) — трудноуловимый и нематериальный фактор. На первый взгляд, он является чем-то необязательным, факультативным, но по сути дела и на поверку оказывается самым стабильным фактором, выступающим предпосылкой и фундаментом всего остального.

Необходимо понимать, что верность не развивается в приказном порядке, ее нужно растить и лелеять, как нежный цветок. Для того, чтобы работники ощущали благожелательную атмосферу на работе, необходимы семь условий.

- Полная и правдивая информация, направляемая сверху вниз, снизу вверх и от сотрудника к сотруднику.
- Атмосфера доверия между работником и работодателем.
- Условия труда: безопасные и безвредные для здоровья.

- Достойное вознаграждение.
- Отсутствие конфликтов, как явных, так и скрытых.
- Удовлетворенность работой.
- Гордость за свою организацию и уверенность в будущем.
- Выявление реального имиджа компании.

Однако подходить к этому процессу нужно с умом. Лояльность персонала к своей фирме — это прекрасно. Но это далеко не все. Нельзя смотреть на явление лишь с одной стороны, нужно стараться охватить его в целом: самые верные работники — вовсе не обязательно самые умные и умелые. Более того, лояльность может быть и патологической, если стимулируется «по давальческой схеме»: то есть бонусы растут, а требовательность к качеству работы падает. Если при этом и руководитель пользуется уважением, то лояльность достигнет небывалых высот, а работа практически остановится, — все время будет уходить на приятное общение. Главное, в погоне за высокой корпоративной культурой и лояльностью персонала не забыть и о цели: бизнес должен развиваться, показатели — расти, а конкуренты — рыдать.

## Проблема эффективности культуры фирмы

В самом общем виде диагностика культуры организации должна включать в себя следующие блоки:

- оценка соответствия управления по целям;
- оценка соответствия управления по ценностям;
- оценка соответствия поведения организации на рынке.

Культуру, сложившуюся в организации, можно изучать разными способами, среди которых можно выделить такие:

- интервью; анкетирование;
- изучение устного фольклора;
- анализ документов;
- изучение сложившейся практики управления;

- анализ сложившихся в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;
- наблюдения;
- косвенные методы.

При изучении организационной культуры компании важно обеспечить достоверность получаемой информации. Этому способствует использование целого комплекса методов, где анкетирование работников организации может играть важнейшую роль. Существуют хорошо известные методики диагностики корпоративной культуры. Широкое распространение получило использование анкеты, предложенной Р. Харрисоном, которая включает в себя расширенное описание упоминавшихся типов культуры<sup>1</sup>.

В процессе диагностики культуры организации складывается некая «культурная паутина»<sup>2</sup> организации, которая позволяет выявить ее сильные и слабые стороны.

Именно культура организации в системе корпоративного управления должна рассматриваться как механизм достижения нового качества бизнеса компании, проявляющегося и формирующегося в зависимости от структуры, состава управленческого аппарата, его результативности и эффективности в стратегии, планировании и оценке деятельности, системы управления рисками и изменениями.

Центральный и ключевой вопрос теории и практики менеджмента — проблема эффективности. Особое значение она имеет применительно к менеджменту в плане культуры фирмы, где оценить эффективность деятельности чрезвычайно трудно: прежде всего, в силу сложности прослеживания однозначной зависимости между конкретными результатами и итогами работы, поддающимися количественному анализу (прибыль, объем продаж и т. д.), трудностями выражения и характеристики результатов.

<sup>1</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.

<sup>2</sup> См.: Даулинг Г. Репутация фирмы: создание, управление и оценка эффективности. — М.: Дело, 2003.

По каким показателям и критериям можно оценивать культуру фирмы? По яркости фирменного стиля? По сплоченности команды руководителей? По удовлетворенности работников заработной платой? По комфортности «нравственно-психологического климата»? По отсутствию конфликтов?

Ситуация усугубляется главной особенностью культуры фирмы, ее формирования и развития: это работа не на результат, а на процесс, и эффект от нее — не непосредственный.

Думается, что можно исходить из ставшего уже общим местом признания, что важнейшими проблемами современного бизнеса, как коммерческого, так и некоммерческого, становятся выходящие на первый план действия трудноуловимых, трудноизмеримых и практически непредсказуемых факторов:

- главной задачей является не увеличение эффективности производства, а адаптация людей к изменениям вследствие внедрения более эффективных технологий;
- эффективность нововведения определяется не столько управлением программой развития, сколько изменением отношения к товару потребителей и отвечающих за реализацию агентов и дилеров;
- работа с персоналом заключается не столько в требовании соответствия стандартам, сколько в формировании у лучших людей мотивации на работу именно в этой фирме;
- финансовая деятельность состоит не столько в планировании затрат, сколько в умелой работе с инвесторами.

Недаром современный менеджмент называют «управлением по слабым сигналам». Успех дела зависит не только от способности решать хорошо структурированные задачи с явно выраженными параметрами, но и от умения учитывать и использовать неявно выраженные импульсы среды и управлять сопротивлением — внешним и внутрифирменным.

Все сказанное в полной мере относится к культуре фирмы, что, тем не менее, не снимает проблемы анализа ее эффективности.

Эта проблема рано или поздно встает перед руководством фирмы, желающим знать, оправданы ли те немалые затраты, которые идут на культурные проекты, программы и мероприятия (особенно в условиях дефицита средств). В эффективности этих мероприятий сомнений нет, но насколько они эффективны?

Трудности усугубляются тем, что для решения проблемы эффективности управления культурной деятельностью оказываются недостаточными чисто экономические (финансовые, затратные, ресурсные и т. д.) критерии, выработанные на материале эффективности материального производства. Анализ же эффективности применительно к культуре непосредственно предполагает выработку более широкого подхода, выхода в более широкий (часто — лишь предполагаемый) контекст и его уточнение. В определенном смысле анализ проблемы эффективности на материале культуры фирмы привлекателен и поучителен именно своей трудностью: в этих условиях выработка модели эффективности особенно интересна и имеет универсальное значение.

Существует несколько точек зрения на проблему эффективности корпоративной культуры.

Согласно одной из них, непосредственно измерить эффективность корпоративной культуры невозможно. Поэтому ее критериями являются яркость фирменного стиля, количество проведенных корпоративных мероприятий и число их участников. Такой подход, возможно и устроит специалистов и экспертов по корпоративной культуре, но работодатели и заказчики вряд ли на него согласятся. Разумеется, как уже отмечалось, культура компании во многом самодостаточна, но все-таки хотелось бы иметь возможность анализа и оценки ее эффективности и конкретного профессионализма специалистов, отвечающих за ее развитие.

Наиболее распространена точка зрения, согласно которой корпоративная культура должна приводить к интеграции интересов руководства и отдельных работников, в конечном счете — к уменьшению их взаимной неудовлетворенности, к снижению уровня конфликтности. Такой подход чреват превращением компанию в разно-

видность клуба по интересам, участники которого реализуют свои глубоко личные пристрастия и стремления.

Однако вряд ли полностью приемлем и подход, согласно которому критерием оценки корпоративной культуры жестко и однозначно выступают конечные результаты деятельности компании, прежде всего — финансовые: объем продаж, прибыль, рентабельность.

Наработки и методики анализа эффективности организационной и корпоративной культуры, фирменного стиля находятся еще в стадии становления.

Несколько яснее и проще анализ эффективности фирменного стиля, особенно — информационного (коммуникативного) дизайна. В этом случае могут быть использованы методы и методики, выработанные применительно к анализу эффективности рекламной деятельности и PR<sup>1</sup>.

В. Сате был предложен способ анализа влияния культуры на организационную жизнь по семи направлениям.

*1. Кооперация между индивидами и сегментами организации.*

Степень кооперации зависит от того, что в данной организации ценится больше: групповая работа или внутренняя конкуренция.

*2. Принятие решений.* Чем в большей степени организационная культура способствует сведению к минимуму разногласий и конфликтов в принятии решений, тем эффективнее она оказывается.

*3. Контроль.* Три основных вектора контроля — рынок, администрирование и клановость — способствуют достижению поставленных целей.

*4. Коммуникации.* Разделяемые ценности способствуют более полному пониманию и сокращают усилия по разъяснению, а некоторые действия совершаются без лишних слов, как сами

<sup>1</sup> См. Тульчинский Г. Л. PR фирмы: технология и эффективность. — СПб.: Алетей, 2001.

собой разумеющиеся. Кроме того, в организации могут доминировать открытые или закрытые коммуникации.

*5. Посвященность (лояльность) организации.* Отождествление индивидом своих целей с целями организации и глубокая эмоциональная вовлеченность в организационную жизнь способствуют более сильной заинтересованности, большей степени его мотивированности.

*6. Восприятие организационной среды.* Единство восприятия и осмысления происходящего большинством работников.

*7. Оправдание своего поведения.* Персонал действует осмысленно, находя оправдание своему поведению, что проявляется, помимо прочего, в способности идти на риск, в участии в нововведениях.

Нетрудно заметить, что в данной модели ряд векторов анализа пересекаются, а то и являются вариациями друг друга.

Т. Питерсом и П. Уотерменом, обобщившими опыт наиболее успешных американских корпораций, был сформулирован ряд ценностей, лежащих в основе этой успешности.

- Вера в действия: решения принимаются даже при дефиците информации, а их откладывание приравнивается к их неприятию.
- Связь с потребителем: вся деятельность компании фокусируется на удовлетворенности потребителя, который понимается как главный источник информации.
- Автономия и предприимчивость: работникам и подразделениям предоставляется самостоятельность, необходимая для проявления творчества и риска, и готовность к ним поощряется.
- Производительность: люди рассматриваются как главный источник роста производительности, следствием чего является уважительное отношение к работникам, признание их профессионального и личностного достоинства.



- Знание того, чем управляешь: поощряется не кабинетный менеджмент, а управление через непосредственные контакты с подчиненными на местах.
- Не заниматься тем, чего не знаешь: отвергается любой непрофессионализм и дилетантство.
- Простая структура: менеджмент стремится к сокращению уровней управления и штата управляющих, а положение менеджера определяется не количеством подчиненных, а его влиянием на дела организации, прежде всего, на результаты.
- Сочетание гибкости и жесткости организации: жесткая система разделяемых ценностей, консолидирующая персонал и менеджмент, обеспечивает гибкость и новаторство в практической деятельности.

Данная модель привлекает своей эмпиричностью, опорой на обобщение реального опыта. Она удачно увязывает ценности и нормы корпоративной культуры с практикой организационной работы. Однако, во-первых, речь в ней идет об обобщении сугубо американского опыта успешного менеджмента. А во-вторых, несмотря на свою эмпиричность, она не дает упорядоченной системы показателей эффективности культуры фирмы, методики их измерения.

В более общем виде связь между культурой фирмы и результатами ее деятельности представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель получила название AGIL — по первым буквам английских названий функций, выполняемых любой организацией, чтобы выжить и добиться успеха:

- адаптация (adaptation);
- достижение целей (goals);
- интеграция (integration);
- легитимность (legitimate).

Суть модели состоит в том, что для выживания и процветания любая организация должна быть способной адаптироваться к изменениям экономической, политической и социальной среды, добиваться выполнения поставленных целей, интегрировать свои части

в единое целое и быть признанной персоналом, потребителями и другими организациями. Такой обобщенный подход идет в ущерб ее практичности, оставляя анализ на абстрактном уровне универсальных пожеланий.

В каждой из рассмотренных моделей акцент делается на различных составляющих культуры фирмы: организационных процессах (В. Сате), ценностной ориентации (Т. Питерс и П. Уотермен), функциях социальных систем (Т. Парсонс). Очевидно, назрела необходимость в выработке модели эффективности, сочетающей в себе возможности как обобщенно-систематического подхода, так и конкретного количественного анализа деталей.

Так, использование упомянутых методик диагностики и оценки корпоративных культур показывает, что большая часть коллектива фирмы хотела бы, чтобы преобладала клановая культура, когда у людей много общего, а организация держится вместе благодаря преданности и традициям. Противоречия между ожиданиями и действительностью приводят к постоянному недовольству и, как следствие, к низкой производительности труда, что невыгодно руководству фирмы.

Но в любом случае ясно, что культура фирмы не может оцениваться сама по себе, не может быть самоценной, а имеет смысл только в контексте успешности и востребованности самого бизнеса, его укорененности в экономической и социальной жизни общества. Поэтому ключом к пониманию эффективной деловой культуры современной компании и успешной технологии ее построения может стать некий системообразующий принцип современного бизнеса. Таким принципом в рыночной экономике современного массового общества является бренд.

## ГЛАВА 3

# Бренд как интегратор бизнеса

*Карьера бренда: от клейма до мечты. Имидж и репутация: брендинг и контактные группы. Бренды как мифология общества массовой культуры. PR, реклама и брендинг. Бренд-интеграция менеджмента. Корпоративная культура как бренд-ресурс.*

*В.Т.:* При чем здесь бренд?

*Г.Т.:* Бренд — это ключ к пониманию того, что корпоративная культура не является самоцелью. Она, в конечном счете, направлена на достижение бизнес-результата.

*В.Т.:* Корпоративная культура — это средство.

*Г.Т.:* Бренд — это то, что является мифологизацией продукта в сознании людей, его образ. И этот образ — результат деятельности бизнеса. Носителями идеологии бренда конкретной компании должна являться как продукция, так и то, что о ней говорят, — коммуникативные средства: ценовая политика, упаковка, реклама и кадры, которые несут корпоративную культуру далее. Если позиционирование бренда — инструмент, то сам бренд, как таковой, — это результат, в том числе и позиционирования. А чтобы он был правильно позиционирован, для этого нужны стратегические цели.

*В.Т.:* Можно сказать очень просто и кратко: любой бизнес создается для того, чтобы зарабатывать деньги. Иначе это не бизнес.

*Г.Т.:* Не просто зарабатывать деньги... Результаты и цели бывают конечные и промежуточные. А конечный экономический результат — это стоимость бренда, его оценка. Сколько он зарабатывает по пути — это уже другая

история... Сам итог — это не только стоимость бренда. Вот Хегох — это бренд? Бренд. Они достигли результата: говоря Хегох, мы фактически произносим не имя собственное, а имя нарицательное — «ксерокс», от которого образованы другие слова: «ксерокопия», «отксерить» и т. п.

*В.Т.:* Но я против того, что бренд — некий ключ...

*Г.Т.:* Бренд — это то, что формируется в сознании у потребителя. Это некая волшебная история о магическом артефакте, обладание которым открывает дверь в царство мечты. Потребителям предлагается представление о них самих как о «хороших ребятах». Так вот, чтобы этот message прошел, должен быть некий стержень, который пронизывает весь бизнес. В том числе и персонал.

*В.Т.:* Давайте найдем другое слово, кроме ключа.

*Г.Т.:* Я бы назвал этот стержень брендинтеграцией бизнеса.

*В.Т.:* Красиво. Бренд-интегрированный бизнес.

*Г.Т.:* Ключ — это в логике раскрытия... Ключ к пониманию несамодостаточности корпоративной культуры. Бренд — интегратор бизнеса. Системообразующий фактор.

*В.Т.:* Супер! Бренд как интегратор бизнеса. Да, не ключ, а интегратор.

## Карьера бренда: от клейма до мечты

«Бренд», один из центральных терминов современного бизнеса, происходит от английского *brand* — клеймо, тавро, которым, выжигая, клеймили скот. Без такого клейма невозможно было опознать скотину, особенно в условиях ее беспривязного содержания. В этом отношении скотоводы, метившие свой скот, занимались брендингом. По некоторым данным, это понятие восходит к практике скандинавских корабелов, выжигавших свое имя на построенных ими судах. В любом случае, изначально бренд — личный, опознавательный знак собственника, идентификатор принадлежности собственности, играющий роль некоей юридической гарантии собственности и авторства.

Собственно, именно так он и понимался в бизнесе первоначально — как зарегистрированная торговая марка, т. е. название определенного товара (услуги) конкретного производителя, отлича-

ющее его от товаров (услуг) других производителей. Иногда в бренд включали марку товара и способы его представления. Однако в дальнейшем бренд сделал головокружительную карьеру.

Уже к началу 1950-х годов появились первые ростки осознания того, что бренд — не просто изящная эмблема, запоминающийся слоган или красивая картинка на этикетке, украшающая продукцию фирмы. Сама компания может иметь особую индивидуальность, корпоративное сознание, систему ценностей, метафорически запечатленную в символике бренда (*brand identity*). И чем дальше, тем в большей степени специалисты по брендингу стали обращать внимание не столько на конкретные продукты и их атрибуты, сколько на психологические и культурно-антропологические аспекты влияния брендов на жизнь людей<sup>1</sup>. Хотя большинство фирм по-прежнему продолжали выпускать товары, потребители покупали уже не товары, а бренды.

Новые черты бренда отмечены в определении, предложенном в свое время специалистами компании «Booz Allten&Hamilton»: **«Бренд — это способ быстрой передачи важной информации рынку с целью оказать влияние на принятие решения»**. Для потребителя на первый план при выборе выходят совершенно очевидные параметры — качество, стоимость, доверие. Все эти параметры тесно взаимосвязаны с идеей бренда, который служит эффективным инструментом дифференциации и обеспечения конкурентного преимущества. Максимальную пользу бренд приносит в случаях, когда у потребителя нет информации и/или когда отличие товара от продукции конкурента незначительно или совсем отсутствует. Такое дополнение особенно важно в условиях, когда конкуренция на рынке максимальна.

В настоящее время речь идет уже не только о брендах товаров, но и компаний, персон, регионов, стран.

Какова природа бренда? Что его порождает? Без понимания этих факторов невозможно говорить о брендинге. В этой связи стоит привести ряд современных определений бренда:

<sup>1</sup> Кляйн Н. No logo. Люди против брендов. — М.: Добрая книга, 2003.

- уникальная идея или концепция, которую вы вложили в голову потребителя<sup>1</sup>;
- марка товара, его опознавательный знак отражающий известность, признанность данного товара и определенную степень доверия к нему;
- демонстрация ценностей, которые культивируются в данной компании<sup>2</sup>;
- не только символ, обозначающий продукт компании, но и отражение компании-производителя в сознании потребителя<sup>3</sup>;
- совокупность представлений и ожиданий потребителя в отношении данного товара<sup>4</sup>;
- уникальная система взаимосвязанных и взаимозависимых, рациональных и иррациональных характеристик товара, значимых для целевой аудитории; система, позволяющая отличать данный товар от продукции конкурентов<sup>5</sup>.

Во всех этих и подобных определениях главными характеристиками бренда оказываются:

- возможность самовыражения для потребителя;
- гарантия качества;
- торговая марка + добавленная стоимость;
- «имущество» владельца, которое можно продать или сдать в аренду;
- сумма потребительских качеств товара + его имидж + добавленная стоимость.

Не удовлетворившись многословными формулировками, Д. Ораев предложил определение бренда из четырех слов: **«Бренд — это обещание обеспечить желаемые переживания»**.

<sup>1</sup> Райс Л., Райс Э. 22 закона создания бренда. — М.: АСТ, 2003 С.150.

<sup>2</sup> Персонал-Микс. 2005, № 6, с. 7.

<sup>3</sup> Андреев А. Г. МАМИ. 2004, № 2, с.16.

<sup>4</sup> Чернозуб О. Л. МАМИ. 2003, № 1, с.40.

<sup>5</sup> Власова Е. И. МАМИ. 2004, № 5.

Если попросить любого «человека с улицы» назвать известные ему бренды, обычно называют Coca-Cola, Mercedes, Microsoft, BMW. Из отечественных брендов — пиво «Балтика», «Невское», «Тиньков». Почему Coca-Cola — бренд, а «Буратино» или «Колокольчик» — нет? BMW — бренд, а «Лада» или «Москвич» — нет?

Получается что не всякая марка — бренд, а только та, которая производит определенное впечатление, по-особому привлекательна.

Бренд — не просто торговая марка, которую можно запатентовать и которая может являться собственностью. Согласно одному из наиболее точных определений, **бренд — это торговая марка (зарегистрированное название), имеющая определенную стоимость за счет ценности сопутствующего ей имиджа (репутации)**. Иначе говоря, бренд — это имиджево-репутационная составляющая стоимости марки. Хотя он и входит в стоимость компании, но существует в потребительском сознании.

В современной рыночной ситуации избалованный потребитель реагирует не столько на товар и его качество, сколько на марку товара, имидж фирмы, репутацию его руководства. На первый план вышли внеценовые факторы конкуренции, имиджевая реклама. Возросла зависимость менеджмента от общественного мнения, от освещения деятельности фирмы в СМИ, от отношений с исполнительной и законодательной властью различных уровней регионов или даже стран. Успех дела стал зависеть от возможностей политического влияния фирмы, ее репутации, репутации и имиджа ее менеджеров, спонсорской и благотворительной деятельности.

Но бренд — не только имидж, представление о фирме и впечатление, которое она производит. Бренд обеспечивает лояльность потребителей и выражает их устойчивую привязанность к продукции фирмы.

Согласно одному полшутливому определению, **бренд — это синдром устойчивой психофизиологической зависимости от марки товара**. Эта формулировка напоминает определение наркотика, как вещества, употребление которого способно выработать синдром

устойчивой психофизиологической зависимости. Действительно, потребитель фактически «подсаживается» на бренд — не столько на товар, сколько именно на его имиджево-репутационную составляющую. Еще в глухое советское время потребитель гонялся за «фирмой», товарами не только и не столько качественными, сколько модными и престижными. Сейчас можно сказать, что он гоняется за брендами.

Бренды — это ответ на пожелания и ожидания. Бренды — это реакция на увиденное и услышанное. Бренды — это связь с потребителем. Бренды — это вера...

В январе 2001 года авторитетным агентством Young & Rubicam были завершены широкомасштабные исследования, результаты которых показали, что качество и надежность больше не являются для потребителя ключевыми факторами при выборе бренда. Наиболее успешными оказываются так называемые «бренды веры» — *бескомпромиссные, пронизанные максималистским духом продукты и услуги, часто отражающие идейные предпочтения и области интересов своих создателей*. Примеры подобных «брендов веры» — IKEA, Nike, Disneyland Paris, MTV, Virgin, Microsoft. Отношение этих брендов к потребителям таково: если вам нравится то, за что мы боремся, — это очень хорошо, если же нет — очень плохо! Они хотят нравиться потребителям и не остановятся ни перед чем, чтобы убедить покупателя в своей привлекательности, но не собираются изменять свои убеждения ради кого бы то ни было. Фактически, это — *новая религия*.

На одном из семинаров было выработано, как представляется, наиболее точное и передающее технологическую суть дела определение: **бренд — это волшебная история о магическом артефакте, обладание которым открывает дверь в царство мечты**.

Магический артефакт в сказках — волшебная палочка, ковер-самолет, скатерть самобранка, живая вода.... Так и бренд. Он всегда — современная сказка. Поэтому Coca-Cola — бренд, а «Колокольчик» — нет. Mercedes, BMW связаны с «волшебной историей о магическом артефакте», содержат ее, а «Жигули» — нет. «Все дело в волшебных пузырьках».

Нередко брендинг сводят к довольно простой схеме:

- определение названия, имени (нейминг — от английского *naming*), включая фонотип (звучание названия фирмы) и логотип (написание фонотипа);
- регистрация торговой марки, т. е. регистрация звучания и написания в Палате;
- создание под эту торговую марку концепции, легенды, выбор тактики продвижения, целевой аудитории и т. д.;
- через год-два марка или оказывается «у всех на устах», т. е. становится брендом, или — нет.

Сколько было попыток создания «брендов» подобным «методом тыка»!

Однако, если бренд — то, что существует в сознании людей как имиджево-репутационная составляющая марки, очевидно, что бренд — это торговая марка «ДЛЯ КОГО-ТО», кому она предназначена.

## Имидж и репутация: брендинг и контактные группы

Говоря об имиджево-репутационной составляющей стоимости марки, следует признать некоторую парадоксальность ситуации. Имидж — образ, а репутация — общественное мнение, т. е. речь идет о каких-то впечатлениях. Чьих и о чем?

Слово имидж означает образ (англ. *image*). В энциклопедическом словаре по управлению персоналом<sup>1</sup> этому понятию отводится всего семь строчек: «Некий *ореол*, создаваемый вокруг конкретной личности с целью ее популяризации, оказания *эмоционально-психологического воздействия* на общественное мнение (например, имидж

<sup>1</sup> Управление персоналом. Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. — М., 1998.

руководителя организации... или преуспевающего предпринимателя)».

В данном определении, несмотря на его однобокость, есть несколько примечательных моментов:

- имидж — это ореол, нечто нематериальное;
- имидж создается;
- имидж всегда относится к конкретному субъекту (личности, компании, группе).

Цель имиджа — воздействие. Объект воздействия — люди, принадлежащие к определенным группам (потребители, электорат, зрители, сотрудники — в зависимости от цели). Имидж достигает цели, когда формируется заданное мнение.

Имидж менеджера, руководителя, политического деятеля, артиста и т. д. — не что иное, как целостный образ (преимущественно — зрительный), впечатление, которое производит человек. Помимо личного имиджа можно говорить также об имидже товара, товарной марки. В этом случае речь идет о ярком, броском и запоминающемся образе конкретного продукта, изделия или услуги. И личный имидж, и имидж товара связаны в первую очередь с целостным зрительным образом, строятся на его основе. Имидж фирмы — трудноопределимое понятие, прежде всего потому, что речь идет о комплексе качеств и свойств, которые чаще всего невозможно представить в качестве зрительного образа. Как представить имидж фирмы?

Разумеется, имидж организации — это представления о профиле, виде деятельности, о том, что и как делает фирма, о качестве ее товаров и услуг, их особенностях.

В финансовой сфере уместен респектабельный имидж фирмы, а экстравагантный фирменный стиль вполне допустим в сфере искусства, развлечений, шоу-бизнеса. Одно дело — имидж военной организации («наши парни — наши защитники», высокая организованность и дисциплина, высокие технологии), а другое — имидж туристического агентства (доступность цен, широкий набор услуг, доброжелательность и ответственность).

### Мнения и опыт

Недавний случай. Презентация фирмы, оказывающей помощь наркозависимым. Выступает руководитель маркетинговой службы компании. Отчет в высшей степени профессионален. Особенно убедительны цифры: рост прибыли фирмы за один только год — в 20 раз!!! И планируется в течение ближайшего года рост еще в 6–7 раз! За счет обслуживания VIP-клиентов, три-четыре дня лечения которых обходятся в 7,5 тысяч долларов. А места для VIP загружены всего на 60 %. Слушатели шушукались: а ведь еще не загружены полностью и печи городского крематория — вот где можно повисить рентабельность... А еще явно пустуют площади на кладбище....

Зависит имидж и от **масштабов** деятельности фирмы.

Немаловажную роль играет ее **финансовое состояние**. Связан имидж и с **торговой маркой**, рекламной символикой фирмы.

Имидж фирмы — это и представления о том, какова фирма в качестве **партнера**: рыночного (в отношениях с партнерами, клиентами, конкурентами, кредиторами) и социального (в отношениях с населением, властями, СМИ, общественными организациями).

Но тогда имидж — это и **репутация фирмы**, сложившаяся в деловых отношениях и в обществе.

Между имиджем и репутацией фирмы есть некоторые важные различия, перечисленные в табл. 3.1.

Таблица 3.1  
Имидж и репутация

Показатели	Имидж	Репутация
Соотношение объективности/субъективности	Более субъективен, чем объективен	Более объективна, чем субъективна
Создание	Активное стремление фирмы, создать впечатление, не всегда соответствующее реальности	Заслуженная, завоеванная оценка деятельности фирмы общественностью

Показатели	Имидж	Репутация
Связь с организацией	Легенда, миф	Непосредственная связь с результатами деятельности
Период создания и действия	Краткосрочный	Долгосрочный
Средства, инструменты создания	Внешняя атрибутика, символика	Профессиональная деятельность, реализованная социальная ответственность

Указанные отличия важны, но, тем не менее, достаточно условны.

Практическая ценность и значение позитивной репутации фирмы состоят в том, что она:

- дополняет психологическую ценность товаров и услуг данной фирмы;
- сокращает риск потребителей, приобретающих товары и услуги;
- помогает потребителю осуществить выбор;
- способствует росту реализации;
- способствует известности и продвижению новых товаров и услуг;
- увеличивает удовлетворение сотрудников фирмы от работы именно в этой организации;
- помогает привлечь в компанию более квалифицированных специалистов;
- открывает руководству фирмы доступ к партнерству с наиболее профессиональными и квалифицированными специалистами и организациями по рекламе, консалтингу и т. д.;
- является гарантией эффективности заключаемых контрактов;
- дает шанс на успешный выход из кризисной ситуации;
- привлекает инвесторов и облегчает сбор средств на фондовом рынке.

В свою очередь, негативная репутация имеет следующие следствия:

- подозрительность потребителей по отношению к качеству и цене товаров и услуг;
- излишне пристальное внимание журналистов к недостаткам в деятельности фирмы;
- недоверие к информации, исходящей из фирмы, от ее руководства;
- недооценка аналитиками и экспертами акций фирмы.

Имидж фирмы существенно зависит от репутации ее **владельцев и руководителей**, от их личного имиджа, культуры и стиля руководства.

Важной составляющей имиджа фирмы является впечатление, которое производят ее **работники**, стиль их поведения, внешний облик.

Сказываются на имидже организации и материальная среда ее деятельности: состояние зданий, производственных и офисных помещений, оборудования и оргтехники, транспортных средств и средств связи.

Суммируя сказанное и не претендуя на окончательное и полное толкование, под имиджем фирмы можно понимать символически выраженные представления о своеобразии и специфике (возможно, уникальности) организации и ее деятельности, репутацию, сформировавшуюся в общественном мнении.

В имидже выражены желания, намерения и стремление фирмы, ее руководства произвести определенное впечатление. Но, как говорится, «хотеть не вредно». Руководство может прилагать любые усилия, тратить множество средств на формирование чаемого им имиджа своей фирмы, но все силы и средства окажутся выброшенными на ветер, если организация будет стараться казаться не тем, что она является на самом деле. Поэтому не в меньшей мере имидж зависит от реального положения дел.

Главное, однако, в проблеме имиджа — не столько то, как бы мы хотели выглядеть, какое впечатление хотели бы произвести, и даже не столько — кто мы есть на самом деле, сколько — за кого

нас держат, как к нам относятся другие. В истории остаемся не мы, а легенды о нас.

Короче говоря, решающим образом имидж зависит не от желаний руководства и даже не от реальности, а от ожиданий общественности — кем нас хотели бы видеть. И первая задача фирмы и ее руководства — подумать, как ответить на эти ожидания.

Однако, несмотря на то, что имидж, а значит и бренд — это «реальность в голове» потребителя, ими можно управлять.

Применительно к имиджу работает все то же старое маркетинговое правило: «Не рассказывайте им про свои семена — расскажите им про их газон!» И тогда становится понятным, что универсального «вообще имиджа» нет и быть не может. Имидж имиджу рознь и зависит от того, «какого имиджа надо» тем или иным конкретным контактными группам.

Обозначим эскизно, какими могут быть имиджевые ожидания у контактных социальных групп, входящих в социальную среду фирмы:

- *потребители*, например, вправе ожидать от компании удовлетворения своих потребностей, добротности и доступности товаров и услуг, послепродажной ответственности;
- *акционеры, кредиторы и прочие инвесторы* рассчитывают на прибыльность своих вложений, привлекательность бизнеса, которым занимается фирма, умелого, компетентного менеджмента, надежности, устойчивости бизнеса;
- *органы государственной власти* обычно ожидают соблюдения законов, уплаты налогов, а также поддержки социально значимых проектов и программ, на которые у властей собственных сил и средств не всегда достаточно;
- для *СМИ* фирма важна как носитель и поставщик новостей, в ее руководстве должны быть яркие личности, активно и профессионально идущие на контакты с прессой;
- *общественным организациям* фирма интересна своим участием в их деятельности, в принятии ответственных политических решений, активным участием в социально значимых проектах и программах;

- *население* также волнует не столько профиль деятельности фирмы, сколько отсутствие нарушений экологии, участие в защите окружающей среды, благоустройстве, поддержке нуждающихся в социальной защите групп населения (детей, инвалидов, ветеранов);
- *персонал* фирмы хотел бы видеть в ней друга и покровителя, заботливого и надежного, а саму организацию процветающей и динамичной, дающей возможности для делового, профессионального и личностного роста, самореализации.

Уже из такого общего и предварительного перечня ясно, что к различным контактным группам фирма повернута «своим имиджем». Все они ожидают от нее проявления различных сторон; в глазах разных целевых групп имидж компании должен быть различным.

Однако все эти характеристики могут быть обобщены в одну: все целевые группы, все адресаты имиджа хотят видеть в фирме надежного и ответственного социального партнера. Другое дело, что составляющие это социальное партнерство компоненты и краски могут быть разными и специфичными.

Итак, брендинг необходимо начинать с понимания: кому и какой имидж нужен, чего ждут от фирмы те или иные целевые группы ее социальной среды. Разработка имиджа компании включает несколько основных этапов:

- выявление ожиданий со стороны целевых групп из социального окружения компании, характеристик ожидаемого ими образа;
- сопоставление этого целевого образа с реальными характеристиками фирмы, ее деятельности и товаров;
- ранжирование требуемых характеристик в зависимости от их важности, выявление связей между ними, их взаимодополнения и взаимоподкрепления;
- определение, какими способами требуемые характеристики имиджа могут быть выражены;
- определение, по каким каналам коммуникации (СМИ, специальные мероприятия, личные контакты и т. д.) востребованные

характеристики имиджа могут быть доведены до целевой группы;

- разработка соответствующей программы действий на конкретный период времени;
- определение стратегии реализации этой программы;
- реализация программы;
- анализ ее эффективности.

Формирование и продвижение привлекательного имиджа компании предполагает информирование целевых групп социального окружения об успехах фирмы, ее технологических достижениях и надежности, о перспективах развития, высоких оценках экспертов, ее дружелюбии и социальном партнерстве.

Иначе говоря, речь идет об информационной открытости фирмы, которая в современных условиях выходит на первый план в оценке конкретного бизнеса. Иногда этот критерий называют еще «степенью прозрачности структуры». Ведущие зарубежные специалисты в своих работах, посвященных перспективам экономического развития России, неоднократно подчеркивали: если информационная открытость не станет важнейшим критерием российского бизнеса, о перспективах России можно будет забыть раз и навсегда. Независимая экспертиза косвенно подтверждает это соображение. Так, в рейтингах российских компаний, публикуемых авторитетным консалтинговым агентством АК&М, первые позиции и по информационной открытости, и по привлекательности ценных бумаг для инвесторов занимают наиболее успешные российские корпорации РАО «ЕЭС России», НК «ЛУКОЙЛ», Сургутнефтегаз, Газпром, «Норильский никель». Этот факт подтверждает главное — коммерчески привлекательный имидж и информационная открытость фирмы связаны самым непосредственным образом.

Если имидж — это общие представления о компании, а репутация — ценностная характеристика имиджа (честность, ответственность, порядочность), то бренд — доверие и сопричастность фирме под влиянием репутации.



Какими же средствами обеспечивается брендинг как формирование и продвижение соответствующего конкретного бренда?

## Бренды как мифология общества массовой культуры

Как обеспечить единство восприятия бренда различными контактными группами — от персонала до потребителей? Какова смысловая ткань единства понимания и сопричастности? Современный хорошо «раскрученный» бренд — это всегда некое послание, мессидж, содержащий, как уже отмечалось, волшебную историю об уникальных качествах некоего товара, выступающего в качестве магического артефакта (волшебной палочки, живой воды, скатерти-самобранки), обладание которым способно реализовать ожидания (мечты, надежды) потребителя, открыть ему дверь в царство мечты.

Продукт массовой культуры должен, с одной стороны, обладать некими уникальными, неповторимыми свойствами, позволяющими без труда его идентифицировать, выделить среди других, а с другой — такими характеристиками, которые позволяли бы его легко тиражировать в массовом количестве экземпляров и вариаций. Кроме того, он должен будить воображение, чтобы потребитель не просто заинтересовался, а быстро и по возможности полностью погрузился в воображаемый мир. Он должен вызывать интенсивные и немедленные переживания, а поскольку большей частью продукты масскульты распространяются на коммерческой основе, то это должны быть стимулы, соответствующие устоявшейся структуре воображения, интересов и установок массового потребителя.

Массовая культура стала временем второго рождения мифа, возврата к мифологическому мышлению. Но это мифы, которые рождаются не стихийно, а проектируются и сознательно продвигаются. Современный миф намеренно создается с целью трансформации реальности, а не ради ее познания. Поэтому следует говорить о создании нового типа мифологии, в котором используется

лишь традиционный механизм, но подменяются цели и функции. Чтобы актуализировать механизм мифотворчества, необходимо апеллировать к соответствующим компонентам массовой психологии. Массовая культура растворяет человека в стихиях бессознательного. Более того, она выводит на первый план две главные силы этой стихии — Эрос (жизнеутверждающую сексуальность) и Танатос (разрушительный инстинкт смерти), взаимодействием которых родоначальник психоанализа З. Фрейд объяснял сам феномен психики и жизни в целом. Человеку массы свойственны эротическая замороженность смертью, сексуально-деструктивные всплески агрессии, а массовой культуре — агрессивная жестокость, насилие, порнография, хоррор.

При всем якобы равенстве ценностей, «ценностной уплощенности» массовой культуры, можно говорить о некоей гиперценности, структурирующей весь ценностный ряд массового общества и вытекающей из его глубокой и принципиальной маркетизации. Все, что возникает, существует или только задумывается в массовом обществе, должно пользоваться спросом на рынке.

Широко распространено мнение, что главное в современном обществе с его рыночной экономикой — деньги, стремление к выгоде, предпринимательской прибыли. Это мнение поверхностное. Массовое общество — это общество, в котором все делается «на потребу». Только в этом случае оно может быть оценено во «всеобщем эквиваленте» и продано. Оно реализовало и довело до «логического конца», т. е. до абсурда, гуманистический лозунг: «Все для человека, все на благо человека». Рыночная экономика буквально воплотила его в механизм **«все возрастающего удовлетворения все возрастающих потребностей»**. Кстати, именно так формулировался «основной закон социализма» в программных документах КПСС.

Рыночная экономика, массовое производство и массовая культура у нас на глазах воплотили идеалы гуманизма Просвещения. «Все для человека», все на благо человека!» И мы знаем этого человека: это мы сами, каждый из нас. Хочешь кислого — пожалуйста, хочешь сладкого — пожалуйста, хочешь кисло-сладкого — тоже

пожалуйста... Хочешь про добро — пожалуйста, хочешь про зло — пожалуйста. Про Бога, про черта, рок и попсу, авторскую песню и сюрреализм — все есть, на определенном сегменте рынка. Каждый может найти то, что хочет. Только плати деньги. Есть спрос — будет предложение.

Деньги, прибыль выходят на сцену только после того, как выявился спрос. Поэтому смыслом массовой культуры является глубокая маркетизация — не столько удовлетворение, сколько формирование потребностей, для удовлетворения которых предназначены продукты масскульта.

Потребителю предлагается не столько просто товар или услуга, сколько некий симулякр, миф о стиле жизни, имиджевые и статусные ожидания... Не шоколадные вафли «Wispa», а «вкус нежности». Это и есть бренд — не просто товарная марка, а устойчивая психофизиологическая зависимость от нее потребителя. Бренд Coca-Cola, бренд Camel и т. п.

Бренд — современная сказка. «Все дело в волшебных пузырьках». Поэтому Coca-Cola — бренд, а «Колокольчик» — нет. Потому что Coca-Cola — послание о мифе, связанном с постоянным праздником в окружении друзей. Mercedes — о солидности, надежности, престижности и достатке. BMW — иное послание, «волшебная история о другом магическом артефакте». А «Москвич» и «Жигули», если и несут в себе некое послание к потребителям, то лишь ностальгический плач о канувшем прошлом; в современности их послание скорее негативно.

В этом плане бренд и фактически становится социальным мифом — способом и средством осмысления человеком действительности и ориентации в ней<sup>1</sup>. Если раньше функции социальной мифологии выполнялись религией и идеологией, то в наши дни, в постиндустриальную эпоху это во все возрастающей степени обеспечивают именно бренды. Бренд это не просто сказка, а сказка

<sup>1</sup> Ульяновский А. В. Мифодизайн: коммерческие и социальные мифы. — СПб: Питер, 2005; Социальный миф как бренд: эстетика, философская антропология, на границах запрета etc. В 2 т. — СПб: Питер, 2004.

о воплощении мечтаний, чаяний, надежд. С точки зрения брендинга, потребитель покупает не столько товар, сколько самоопределение, подтверждение амбиций и собственных представлений о своей «хорошести», самоудовлетворение. В конечном счете, в бренде потребителю продают его самого, его представления о себе, о том, каким он хочет и может быть.

Смысловая рамка мифологического послания, запускающего соответствующий бренд (он же — очередной миф масскульта, он же — симулякр) изображена на рис. 3.1, и представляет собой довольно простую схему.



Рис. 3.1. Содержание бренда как миф массовой культуры

Будучи мифом по своей сути, бренд не может быть создан лишь с помощью рекламы, которая нужна для поддержания уже созданного бренда. Сначала должна быть создана и рассказана «волшебная история о магическом артефакте». И она должна привлечь к себе внимание.

В этом плане брендинг, как создание и продвижение конкретного бренда, состоит из нескольких этапов.

1. *Выбор целевой аудитории.*

Например, в случае отечественных прохладительных напитков, это могут быть дети в возрасте 4–8 лет и их родители.

2. *Характеристика этой социальной группы — прежде всего, с точки зрения проблем и ожиданий (чаяний) ее представителей.*

3. *Характеристика товара в соответствии с этими ожиданиями.*

Например, для «Байкала» это — чистая вода, настой целебных сибирских трав, экстракт кедровой хвои и другие полезные качества. Для «Колокольчика» — отсутствие сахара, безопасность для здоровья и т. д. Для «Буратино» — безвредность тонизирующего напитка. Образ Буратино как озорного борца за справедливость, по-советски, слегка наивного.

4. *Формулировка послания — описания содержания бренда, т. е. собственно самой «волшебной истории о магическом артефакте, обладание которым способно реализовать мечты».*

Для «Байкала» это может быть: «Чистая вода, сибирское здоровье». Для «Колокольчика»: «Полезное веселье». Для «Буратино»: «Честный напиток для веселых озорников».

5. *Программирование публицити, т. е. обеспечение известности и узнаваемости, включая серию событий, привлекающих внимание СМИ и общественности, и в которых конкретизировалась и подтверждалась бы «волшебная история», в том числе:*

- выбор СМИ, популярных у целевой группы. В данном случае это могут быть детские газеты и журналы, популярные детские передачи на радио и телевидении;
- важно появление продукции рядом с известными персонажами, например, на столах в студии (ящик напитка в подарок телепрограмме);
- участие в утренних телепрограммах, ток-шоу, викторинах и конкурсах;
- появление напитков в рейтингах безопасности для детского организма.

6. *Программа публицити должна подкрепляться PR-действиями, доводящими до целевой группы и общественности информацию:*

- об успешности товара как «магического артефакта»;
- о его уникальности;
- о его популярности («это модно»);
- о его достоинствах («это лучшее»);
- о его престижности («это круто»);
- о его доступности.

Речь идет именно о PR-действиях, а не о рекламной кампании. Достижение публицити, модности и т. д. предполагает вовлечение в этот процесс известных людей, знаменитостей, авторитетных лиц, создание событий и новостных поводов, а отнюдь не простую закупку рекламных площадей и рекламного времени. Реклама потребует позже, когда бренд в сознании потребителей и общественном сознании уже будет сформирован.

В этой связи принципиально важным представляется следующий вывод: ценностный комплекс массовой культуры образован радикально иначе, чем в культуре традиционной, ищущей трансцендентного ценностного обоснования реальности как проявления сакрального (сокрытого, священного). Именно в этом заключена природа любой мифологии — обыденной, религиозной, политической, научной. Миф открывает человеку большую реальность, чем сама реальность, — то, что, собственно, и делает ее реальностью. Сама реальность предстает лишь проявлением чего-то еще более реального, истинно реального, сакрального. Природа, «естественное» оказывается выражением «сверхъестественного», неразрывно с ним связанным.

Массовая культура — едва ли не первая в истории человечества культурная формация, лишенная трансцендентного измерения. Ее совершенно не интересует нематериальное, потустороннее бытие, иной его план. Если что-либо «сверхъестественное» и фигурирует в ней, то, во-первых, описывается конкретно и буквально, подобно описанию потребительских качеств товара, а во-вторых, подчинено

вполне земным целям и используется в решении самых что ни на есть земных потребностей.

В качестве переходной модели, позволяющей объяснить трансформацию традиционной организации ценностей к их организации в массовой культуре, может служить хорошо известная «пирамида Маслоу», представленная на рис. 3.2: иерархически выстроенная систематизация потребностей, выступающих основой мотивации человеческого поведения:



Рис. 3.2. Пирамида потребностей («пирамида Маслоу»)

Согласно этой модели потребности каждого уровня «включаются» как активные мотивы только после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Фактически модификацией «пирамиды Маслоу» является «пирамида тезауруса», где с каждой ступенью связывается круг наиболее фундаментальных проблем, с которыми сталкивается человек на протяжении жизни:

- проблемы выживания;
- проблемы воспроизведения, рождения детей, семьи, секса;

- проблемы власти, общественной организационной иерархии, статуса;
- проблемы коммуникации на уровне чувств (дружба, любовь, ненависть, зависть);
- проблемы коммуникации на уровне диалога, устного и письменного высказывания;
- проблемы теоретического осмысления действительности;
- проблемы веры, интуиции, идеала, сверхсознания.

Если первая ступень (выживание) касается всех людей (и домохозяйку, и академика), всегда и в первую очередь, как, впрочем, и вторая, то проблемы последних ступеней имеют первоочередной характер отнюдь не для всех.

Обе модели хорошо иллюстрируют и поясняют динамику экспансии массовой культуры. Обыденная культура сосредоточена в основном на нижних ступенях пирамиды и лишь в незначительной части — на вершине. Если гуманитарная, художественная культура устремлена на постижение всей сложности бытия, то бытовая, даже если и касается самых сложных проблем (диалектики чувств, способов постижения универсума Вселенной, веры), всегда идет по пути упрощения, сведения к стереотипам, готовым формулам, схемам. Это не хорошо и не плохо, поскольку ее задача — дать человеку возможность ориентации в повседневной реальности.

Так и массовая культура, начиная с обеспечения повседневного комфорта, втягивает в орбиту обыденного потребления все более высокие уровни иерархии ценностей и потребностей — вплоть до самых верхних уровней «пирамид», которые тоже предстают рыночными сегментами определенных услуг.

Эффект «уплощения» ценностного комплекса массовой культуры связан именно со сведением иерархии ценностей к общему знаменателю маркетинга. Вопрос «что есть добродетель?», занимавший центральное место в этических рефлексиях традиционного социума, мало волнует человека, живущего в обществе массовой культуры. Он больше беспокоится о том, что счита-

ется добродетельным на данный момент, является модным, престижным, ходким, выгодным. Ценности превращаются в сегменты рынка.

В ценностной организации массовой культуры, с учетом ее «горизонтальности» и «плоскостности», систематизация может строиться как рубрикация, классификация, сегментирование по зонам (сферам) соответствующих потребительских рынков товаров и услуг. Пример такой рубрикации приведен в табл. 3.2.

Таблица 3.2  
Рубрикация массовой культуры

Базовые ценности массовой культуры	Песня (народная и эстрадная «попса»)	Литература	Кино, театр	СМИ	Туризм
Чувственные переживания, «сентименты»	«Стоны» о любви	Сентиментальный, женский роман	Мелодрама	Женские журналы, программы, «мыльные оперы», реалити-шоу	Массовый туризм
Сила, власть, насилие	Разбойничья, блатная песня, рок	Криминальный роман	Боевик, цирк	Спорт, экстрим, бои	Экстремальный, спортивный туризм
Секс	Похабная частушка, эротический дизайн	Эротика, порнография	Эротика, порнография	Эротика, порнография	Секс-туризм
Идентичность	Гимны, марши, патриотическая песня	Исторический роман	Костюмированные постановки	Новости, пропаганда, «белые пятна» истории	Культуральный туризм

Базовые ценности массовой культуры	Песня (народная и эстрадная «попса»)	Литература	Кино, театр	СМИ	Туризм
Знание, интеллект	—	Детектив	Детектив	Конкурсы, игры, просветительские издания и программы	Образовательный туризм
Выход за нормы и несостоятельность девиации, ее поражение	Эстрадный юмор	Юмор, сатира	Комедия	Юмористические издания и программы	Развлекательная часть программы

Помимо прочего, из этого следует уязвимость огульных обвинений массовой культуры в низкопробности и «порче вкусов народных масс». Ее главная функция — социализация личности искусственного общества, причем в условиях его фактической атомизации (дезинтегрированности). Массовая культура призвана обеспечить принятие личностью общества «равных возможностей», в котором даже проявления революционности оказываются одним из секторов единого рынка услуг.

Более того, с этих позиций всякое отклонение от ценностных нормативов массовой культуры может рассматриваться как проявление невротизма или более тяжелой патологии, которое нуждается в корректировке. Массовой культуре нужны только конформисты. Однако, хотя социальность и конформизм в ней практически отождествляются, в массовой культуре, в силу ее всеядности и мультикультуральности выделяются специальные рыночные гетто для проявления и удовлетворения агрессивности и даже насилия: спорт, молодежный рок, экстремальный туризм. Тем самым они тоже поглощаются масскультом.

Сплошь и рядом продукция массовой культуры служит средством отвлечения от действительности, блокирования интеллекта, замены всего проблемного — занимательным. Именно поэтому ее объединяют сверхценности успеха и гедонизма (удовольствия, «кайфа»). Отсюда столь значительное место индустрии развлечений и развлекательных программ в СМИ. Их разнообразие и броская пестрота на деле оказываются воспроизводством одних и тех же стандартов массовой культуры. Эта культура направлена на создание такого положения дел, при котором потребитель постоянно узнавал бы то, что он уже знает, и видел бы в очередных артефактах масскульты доказательство извечной стабильности известных ему ценностей. Она приучает множество людей смотреть на разнообразие и сложность современного мира через неподвижную призму-витраж ее ценностей.

В общем виде структура ценностей массовой культуры включает в себя:

- сверхценности маркетинга;
- сверхценности формы: событийность (привлечение внимания, publicity, эпатаж); возможность тиражирования и распространения; сериальность; диверсификация;
- сверхценности содержания (предмета): «на потребу», «для человека», личный успех, удовольствие;
- базовые ценности масскульты, рубрицируемые по видам и жанрам: чувственные переживания, сексуальность, власть (сила), интеллектуальная исключительность, идентичность, несостоятельность отклонений;
- специфические ценности национально-этнических культур: уникальность и неповторимость культурной идентичности, потенциал общечеловечности;
- ролевые ценности (признание в группах: профессиональных, возрастных, гендерных и др.);
- экзистенциальные ценности: добро; жизнь; любовь; вера.

Всю эту систему пронизывает главное — маркетинг, наличие потребительской ценности: что не востребовано — не может сущес-

твовать. В том числе, и национально-уникальное. Это может быть представлено в виде ценностной «матрешки» (рис. 3.3). Благодаря маркетингу, пирамида (или точнее — конус) превращается в концентрические круги.



Рис. 3.3. Круги потребностей

Обозначенные слои соответствуют уровням «пирамиды Маслоу» («тезауруса»): (I) — товарная упаковка, маркетинговый дизайн артефакта; (II) — первым двум уровням «пирамид»; (III) и (IV) — срединной зоне; (V) — вершине. Это персонологическое ядро (вершина) — *myself* личности — обозначает возможность выбора, свободного самоопределения.

Правильнее говорить даже не о матрешке или концентрических кругах, а о чем-то, подобном ленте Мебиуса — плоскости, перекрученной и замкнутой на саму себя. Точкой разрыва/скрепления стано-

вится личностное самосознание, которое замыкается на товарные ценности маркетизации и, выворачиваясь, становится потенциалом рыночной «продажности». Личностное самоопределение превращается в фактор, обеспечивающий иллюзию выбора. Идентичность, самосознание личности, ее «Я» (*myself*) растворяется в предметности мифа масскульта.

Массовая культура и ее артефакты — очень целостная и хорошо интегрированная система, способная к перманентному самовоспроизводству. Это самовоспроизводящаяся массовая персонология, или персонологичная масса.

Итак, подведем некоторые итоги.

- Ценности массовой культуры, реализуемые в ее артефактах (продуктах), выражают представления о жизненном комфорте, социальной стабильности и личностном успехе. Они адресованы всем и каждому.
- Маркетизация «уплощает» ценностную систему массовой культуры, превращая ее в тотально амбивалентное «болото» потребительского рынка, на котором ценности выступают в качестве рубрикаторов сегментирования рынка.
- Активизация потребительского спроса предполагает *Событие* («камень, брошенный в болото»), провоцирующее этот спрос, вызывающее интерес, желание.
- Этот эффект обеспечивается связью события с известными людьми (престиж, мода), эпатажем, либидозной привлекательностью (Эрос) или экзистенциальными угрозами (Танатос).
- В результате артефакт массовой культуры выступает как социальный миф и как товарный бренд одновременно.
- Дальнейшее продвижение артефакта массовой культуры зависит от возможностей его сериальной диверсификации, репродуцирования в различных формах, перманентное воспроизводство.

Брендовая структура ценностно-смыслового содержания артефактов (продуктов, симулякров) и структура массовой культуры делает их подобными самовоспроизводящемуся вирусу, способ-

ному к активному делению — воспроизводству. Это очень цепкие вирусы, внедряющиеся в бытие/сознание с помощью запятанных в них самонаводящихся операторов — ценностей массовой культуры, разворачивающихся в сознании личности, ее идентичности, самоопределении. Здесь возникает полная аналогия с вирусом, уничтожающим собственную среду обитания.

Возникая в традиционном обществе или проникая в него, массовая культура начинает постепенный подъем по пирамиде. Если в обществе сложились социальные институты, закрепляющие иерархию ценностей, то экспансия по вертикали, осуществляемая массовой культурой, не опасна: форма, каркас ориентиров социализации сохраняется, а масскульт лишь поставляет массовые и качественные продукты материального и духовного потребления. Опасности подстерегают, когда в обществе нет таких институтов, и отсутствует элита — тренд, задающий ориентиры, подтягивающий массу. В случае же «омассовления» самой элиты, прихода в нее людей с массовым сознанием, прорвавшихся к ресурсам безликих заурядностей, «пиарящих» под таких или действительно являющихся такими, происходит беда. Запускается механизм работы «на понижение», причем с положительной обратной связью, усиливающим, а не гасящим главную тенденцию. Общество деградирует в усиливающемся популизме. Собственно, популизм — это и есть массовое сознание в политике, работающее на упрощение и понижение идей и ценностей.

Из этого следует, что массовая культура, которая сама по себе ни хороша, ни плоха, играет позитивную социальную роль лишь тогда, когда имеются сложившиеся институты гражданского общества и существует элита, выполняющая роль, аналогичную роли рыночного тренда, т. е. подтягивающая за собой остальное общество, а не растворяющаяся в нем или мимикрирующая под него.

Итак, если смысловое содержание бренда — некая волшебная история, миф, то какими средствами этот миф транслируется во внешней и внутренней бизнес-среде? Например, насколько обоснованно представление о брендинге как о преимущественно рекламной деятельности?

## PR, реклама и брендинг

Процесс формирования и продвижения брендов (брендинг) часто связывается исключительно с рекламой. Когда речь заходит о маркетинговой программе, то первая идея многих менеджеров — это мысль о рекламе: где ее размещать и сколько денег надо на это выделить. Решение о запуске нового бренда принимается в зависимости от стоимости рекламной кампании.

Подобный подход не только принципиально неверен: его реализация чаще всего приводит к непомерным и непродуктивным тратам средств. Выдающийся специалист в области рекламы Э. Райс, полагает, что это глубокое и опасное заблуждение приводит к тому, что большинство компаний тратит на рекламу слишком много средств на этапе создания бренда, когда деньги надо вкладывать в PR, и слишком мало, когда бренд уже сложился и нуждается в рекламной поддержке.

Дело в том, что средствами рекламы невозможно создать бренд. Эта задача решается другими методами, преимущественно — PR. Реклама способна лишь обеспечивать и поддерживать уже созданный бренд, напоминать о нем. Кто станет обращать внимание на рекламу нового неизвестного бренда? С какой стати кто-то поверит этим призывам? Агрессивная реклама вызывает естественное психологическое сопротивление; да и вообще потребитель относится к ней с известной долей скепсиса и иронии, по крайней мере, не испытывает безоговорочного доверия к ее громким заявлениям. Опросы населения во всем мире показывают, что рекламист — одна из профессий, вызывающих наименьшее доверие, уступая, например, медсестрам в восемь раз.

Реклама — это голос продавца, поэтому с точки зрения потребителя она изначально необъективна. Все они кричат «Купи у меня!», тогда как у покупателя нет возможности проверить достоверность того, в чем его так стараются убедить в купленное время купленные артисты и купленные дизайнеры. Реклама может даже настораживать.

Доверие к рекламе возникает только на фундаменте известности, рекомендации; пока новый бренд не получит ее, активная реклама будет непродуктивна. Образно выражаясь, реклама не способна разжечь костер, но может не дать пламени потухнуть.

Рекламная кампания должна следовать за PR как по срокам, так и по тематике. Начинать ее нужно только после того, как достигнута цель PR, а ее тематика должна соответствовать образам и представлениям, сформированным у потенциальных потребителей средствами PR. Дорогостоящую рекламную кампанию следует начинать только ради очень перспективного бренда. Нужна ли реклама печатных машинок «Украина» в век персональных компьютеров?

Главное в современном бизнесе — не реклама и даже не продукт, а образ товара, и вопрос состоит в том, как добиться того, чтобы у потенциального покупателя сложился благоприятный образ товара и его производителя. За рекламой не числится заметных успехов в решении этого вопроса. Она не может изменить взгляды потребителей и заменить бренд, уже существующий в их сознании, новым. Реклама может успешно взаимодействовать лишь со сложившимися в сознании людей представлениями, и развивать их — не больше, но и не меньше. «Кока-колу» пьют не потому, что в ее рекламе что-то происходит с белыми медведями, а «мерсы» покупают не потому, что в их рекламе задействованы черепахи.

Эффективный брендинг предполагает создание на рынке, т. е. в сознании потенциального потребителя, новую нишу и возможность стать в ней первым. При этом необходимо убедиться, что существуют достаточные стимулы для перехода покупателей от привычного старого к новому. Сказать это легко, а сделать очень трудно. Вся уважаемая маркетинговая наука предостерегает от подобных действий. Первый вопрос, который обычно задает специалист по маркетингу, звучит так: «Каков размер рынка?» Однако для нового бренда, для новой ниши размер рынка равен нулю.

Если вам удастся создать новую нишу, стать в ней первым и найти мощный стимул для потребителей, можно не сомневаться, что рекламная «тусовка» тут же предложит вам помощь.



Все серьезные успехи и прорывы на рынке последнего времени были достигнуты с помощью PR, а отнюдь не рекламы. Вот наиболее яркие и известные примеры: Wal-Mart, Microsoft, Yahoo!, Amazon.com, Body shop, «Гарри Поттер», PlayStation, Oracle. Wal-Mart стала крупнейшей в мире розничной сетью, практически не тратясь на рекламу.

Главное отличие PR от рекламы состоит в использовании независимых от производителя источников информации. С ростом объемов и агрессивности рекламы люди становятся подозрительными и осторожными. Они обращаются за советом и информацией к независимым авторитетным источникам. Люди больше верят информации, которую получают не в рекламное время и не на рекламных площадях СМИ, а новостным материалам, мнению экспертов, знаменитостей, своих друзей, наконец, самим себе. Для современного человека все это — островки объективности в море предвзятости и ангажированности.

Сталкиваясь с рекламой, человек думает: «Если бы то, о чем говорят эти ребята, было правдой, я обязательно бы об этом знал». Поэтому, чтобы реклама была эффективной, ей необходимо предварительное подтверждение, чтобы люди уже знали об этом из независимых источников, желательно — авторитетных для них.

### Мнения и опыт

Открываю «Коммерсантъ» и вижу «подвал» на треть полосы о том, что израильские врачи открыли средство против рака. Статья, написана обстоятельно, с подробным описанием самого открытия и действия препарата. В конце материала говорится о том, что Россия, наряду с США, Германией и Японией включена в первую волну распространения препарата, поскольку большинство специалистов, сделавших это открытие, — выходцы из СССР. Поэтому читатель может послать по указанному адресу в Москве салфетку с двумя каплями крови, и ему будет подобран препарат. Первая реакция, возникшая уже во время чтения: почему я об этом открытии не слышал раньше? Почему о таком эпохальном прорыве не говорилось в новостях? Почему об этом не сообщал никто из

известных людей? Почему я не читал об этом в гляцевых еженедельниках — в новостных блоках или в новостях науки? Только к концу прочтения замечаешь, что материал взят в рамку. Реклама! Понятно, что больной человек пошлет салфетку, будет цепляться за любой шанс, любую возможность. Но понимаешь, что это — всего-навсего реклама... Она вызвала бы доверие, если бы я уже слышал об этом открытии и препарате: из новостей, из мнений авторитетных и известных людей, от своих знакомых. А это уже PR. Что перед нами? Непрофессионализм в продвижении реального препарата, что маловероятно, учитывая важность вопроса? Или элементарная недобросовестность?

В информационном обществе победу или поражение определяет общественное сознание, в формировании которого ключевую роль играют СМИ (включая Интернет). Если битва за благосклонность публики проиграна в СМИ, она проиграна и на рынке.

Для старта раскрутки бренда иногда достаточно одной благосклонной фразы в статье или телепередаче, упоминания в выступлении популярного политика или звезды кино или эстрады. Их можно бесконечное число раз использовать в различных публикациях и передачах, цитируя и помещая на самое заметное место.

### Мнения и опыт

Бренд Polaroid был создан в считанные часы: как только компания Polaroid продемонстрировала мгновенную фотографию, доктор Лэнд и его новая камера попали на обложку журнала *The Time*, а информация о них — в новостные программы общегосударственных телеканалов и практически всех местных СМИ.

Бренд Xerox также возник практически сразу после демонстрации нового копировального аппарата и последовавших публикаций, в которых обсуждалась новинка.

Важно сразу продемонстрировать собственную уникальность. В этом отношении комичны попытки Гуманитарного университета профсоюзов (Санкт-Петербург) позиционировать себя как «Русский Гарвард». Чтобы соперничать с Гарвардом, не надо быть таким, как Гарвард. Надо быть другим: МТИ, Стэнфордом,

Бауманкой, Плехановкой... Для этого просто надо быть в чем-то лидером... Келлог — Высшая школа бизнеса Северо-Западного университета — не «Гарвард Иллинойса», а лидер в сфере маркетинга, первая высшая школа по подготовке маркетологов. Танеберд (Высшая школа международного менеджмента) тоже не «Гарвард Аризоны», а лидер в подготовке специалистов по международному менеджменту.

Реклама увеличивает продажи, а PR возвращает лояльное отношение к марке. Значит, задача PR — поддерживать позитивный корпоративный образ. Но рекламисты тоже видят свою цель в создании фирменного стиля, образа.

Роль рекламы в создании и поддержании имиджа фирмы огромна. Реклама низкого качества совершенно естественно вызывает отрицательные эмоции общественности, которые переносятся на саму фирму. Об этом нельзя забывать. Кроме того, процесс создания эффективной рекламной кампании дело весьма тонкое и длительное. Каждое профессионально исполненное рекламное объявление — не одиночный выстрел, а долгосрочный вклад в закрепление торговой марки фирмы. Это звено в целой серии обращений, адресованных одним и тем же потребителям, фрагмент постоянно ведущейся, последовательной кампании.

Тем не менее, при всей близости рекламы и PR, существуют два относительно четких критерия их различия. Во-первых, реклама связана с позиционированием товара на рынке, а PR — с позиционированием не столько товара, сколько фирмы (включая и ее первых лиц) и не столько на рынке, сколько в обществе в целом. Во-вторых, затраты на рекламу обычно включают в издержки производства определенного товара и, таким образом, они непосредственно входят в его цену. Затраты же на PR, как правило, покрываются из средств бюджета (фонда) развития фирмы (за рубежом — стратегического бюджета), и при расчете цен учитываются опосредованно.

Поверхностное и легкомысленное отношение к специфике и различиям рекламы и PR часто приводит к серьезным ошибкам.

### Мнения и опыт

При утверждении инвестиционной программы «Газпрома» в 2003 году разразился нешуточный скандал вокруг статьи «Административные и рекламные расходы», на которые в проекте было заложено 35 млрд рублей, т. е. свыше 1100 млн долларов. Для сравнения: крупнейший в мире рекламодатель Procter&Gamble, производящий почти все продвигаемые в России моющие средства, зубные пасты, гигиенические прокладки и даже чипсы, тратит на рекламную поддержку продвижения своих товаров на российском рынке чуть более 100 млн долларов. А самый крупный российский рекламодатель — компания «Вимм-Билль-Данн» — использует на рекламные нужды примерно 30–40 млн долларов.

Уточнение руководства «Газпрома», что из 1 млрд долларов на рекламу пойдет только 100 млн долларов, т. е. 3,2 млрд рублей, мало что прояснило. По российским расценкам на такой рекламный бюджет «Газпром» мог позволить себе круглосуточную телерекламу в течение более двух месяцев; забить на месяц рекламный эфир более 3100 российских радиостанций; покрыть своими модулями свыше 4500 полос в центральных газетах. Более того, на эти деньги можно дважды проспонсировать общемировую рекламную кампанию нового фильма «Властелин колец». Самые масштабные рекламные бюджеты в России дотягивают максимум до 50 млн долларов в год. Такой бюджет позволяет завесить всю страну рекламными щитами, запустить телешоу вроде «Последнего героя», разместить множество телероликов, которые бы транслировались по десять раз на дню. Получается, что при всем желании «Газпром», расходуя с размахом свой рекламный бюджет, издавая роскошные отчеты, календари, раздаривая огромное количество сувенирной продукции, мог освоить лишь половину этого бюджета.

Кроме того, возникает естественный вопрос: зачем «Газпрому» реклама на российском рынке? Разве от того, что будут висеть щиты и крутиться рекламные ролики, потребители станут дольше кипятить чайник? Или энергетики будут дольше крутить турбины? Но даже если признать «обоснованными» 100 млн долларов на рекламу, то все равно остается вопрос: на что пойдет оставшийся 1 млрд?

Вывод специалистов был однозначен: речь идет, прежде всего, о средствах на избирательные кампании по выборам в Государс-

твенную Думу и Президента РФ, выделяемые корпорацией, в совете директоров которой внушительно представлена государственная власть. Понятно, что мимо такого ресурса по финансовому обеспечению «избирательных технологий» государство пройти не могло. Фактически «Газпром» выделял деньги на работу по формированию органов власти — важный вектор бизнес-PR. Но в этом случае расходы на выборы следует закладывать не в рекламный бюджет, а тратить средства иных статей бюджета компании: например, непредвиденные или региональные расходы и т. п.

В любом случае скандал выявил, с одной стороны, непрофессионализм менеджмента компании, а с другой — причины повышенного внимания, проявляемого государством к крупным корпорациям с гарантированным доходом. Внимания, превращающего эти корпорации фактически в некоммерческие организации, в которых все доходы идут на покрытие расходов. Недаром «Газпром» не каждый год выплачивает акционерам дивиденды, а если и наскребает средств на эти выплаты, то выглядят они почти издевательски.

Чаще всего сведение PR к рекламе оборачивается банальной «джинсой», заказухой, публикацией оплаченных материалов.

Реклама — эксплуатационные расходы, и она не окупится в будущем, поскольку является защитой бренда в настоящем. В качестве напоминания реклама может и должна быть остроумной, интересной, интригующей, забавной, драматичной, хорошо придуманной, сыгранной и срежиссированной: она должна обладать всеми свойствами хорошей рекламы, кроме креативности. Новой и оригинальной должна быть не реклама: уникальным должен быть товар, продукт или услуга.

Подобно насморку, бренд лучше всего передается при личном контакте. Здесь необходимо общение потребителей, события, сообщения о которых попадают в прессу и на ТВ, становясь частью обыденной текущей жизни. Первый в мире бренд электротоваров «General Electric» основан в 1892 году, «Mercedes-Benz» — в 1885 году, коньяк «Remi Martin» — в 1724 году. Долгую историю, со времен

СССР и даже дольше, имеет большинство российских брендов: «Микоян», «Столичная», «Красный октябрь», «Ява»...

Как правило, создание бренда — долгая и кропотливая работа. Репутация обычно завоевывается не сразу. Wal-mart начинал медленно, используя традиционные технологии PR, принятые в малых городках: карнавалы и парады с оркестрами, конкурсы стихов и пение колыбельных. Зато Volvo, в 1959 году первой установившая ремни безопасности, даже теперь пользуется славой самой безопасной и надежной модели. PR, в отличие от рекламы, рассчитан на долговременный эффект. Никакая креативная и агрессивная реклама западных брендов не смогла вытеснить у российских потребителей и даже у жителей бывшей ГДР привычные бренды пищевой продукции и сигарет. В результате новые производители были вынуждены подстраиваться под эти старые бренды.

В самом общем виде PR-стратегия брендинга довольно проста.

- Создание своим товаром новости, события, вызывающего интерес общественности и СМИ.
- Не спешить, не форсировать события — лучше постепенно стать непререкаемым фактом бытия, чем сгореть однодневкой.
- Тщательная работа с персоналом, потому что именно он является лицом и голосом бренда для потребителей.
- Придумать новое название.

Только после этого можно и нужно думать о рекламе. Реклама необходима бренду, как его страховка и напоминание о нем. Реклама Coca-Cola не столько привлекает новых потребителей, сколько закрепляет старых, как бы подтверждая их самодовольство: «Ты — молодец! Ты все делаешь правильно!» Лучшие рекламные проекты устроены по принципу: «Я это знал, но хорошо, что вы напомнили».

Важнейшей стратегической установкой брендингового позиционирования становится *управление восприятием (perception management)* — изменение отношения к товару (проекту, акции, объекту, руководителю) без изменения их реальной сути.

Данная установка никак не может квалифицироваться в качестве обмана: речь идет всего-навсего о долгосрочных тенденциях развития рыночной среды, когда «любовь» и «нелюбовь» к товару формируется не столько посредством декларирования его новых характеристик (товарное позиционирование), сколько за счет более или менее успешного брендингового позиционирования.

Причем в условиях рынка с возможностью выбора, а тем более выбора широкого и добровольного, восприятие выступает не эрзацем реальности, но фактически полностью сливается с ней и даже превосходит ее. Как отмечает А. Чумиков, впору предложить, примерно, такую формулу: *восприятие — больше, чем реальность, а бренд — важнее, чем товар.*

Так или иначе, но **бренд должен быть органичным для окружающего контекста**; другими словами — размещаться в сопряженных со своей тематикой предметных, географических, физиологических и других пространствах. Так, компания Danon в преддверии вывода на российский рынок нового био-продукта «Activia» поддержала конференцию в Институте гастроэнтерологии для врачей-гастроэнтерологов по теме «Влияние кишечной микрофлоры на здоровье человека», а свое исследование в области здорового питания презентовала на VII Конгрессе педиатров России «Детская гастроэнтерология: настоящее и будущее». Здесь прослеживается четкая логическая связь: товар (бренд) — органы пищеварения — здоровье — врачи.

## Бренд-интеграция менеджмента

Российский бизнес быстро проходит радикальную эволюцию. От доставшегося в наследство с советских времен ненасыщенного рынка, когда потребитель был вынужден пользоваться товарами, к которым он практически был «приписан», поскольку другого выбора у него просто не было, — к ситуации выбора из товаров, старающихся громко заявить о своем присутствии с помощью рекламы.

Но бренд не обеспечивается кричащими призывами. Возможности рекламы ограничены. Она не обеспечивает сопричастность,

идентификацию ценностей фирмы и потребителей, их встречу «на поляне бренда». Это обеспечивает широкое поле социальных коммуникаций бизнеса, прежде всего — PR.

Реклама оперирует обещаниями. PR — фактами. Реклама стимулирует сбыт. PR — развитие отношений и репутацию.

Бренд как имиджево-репутационная составляющая марки это не столько желание менеджмента предстать в определенном образе, и даже не объективная характеристика товара и бизнеса в целом, сколько то, как воспринимаются эта продукция и этот бизнес людьми, которые нас окружают. У каждого свое мнение о предприятии: у персонала, у потребителей, у партнеров, у конкурентов, у чиновников, у журналистов, у людей, которые живут рядом с нашими офисами и производственными площадками... Сумма этих мнений и есть репутация. Бренд возникает только в случае совпадения образа, закладываемого самим бизнесом, имиджевым ожиданиям различных контактных групп, о которых писалось ранее.

Брендинг — это не только и даже не столько внешний PR. Разумеется, адресатами послания бренда — «волшебной истории о магическом артефакте», — являются потребители и другие контактные группы социальной среды. Конечно, бренд невозможен без ценностей потребителей, которым он адресован. Как уже говорилось, он буквально воплощает эти ценности. Однако бренд коренится не снаружи. По словам одного из наиболее глубоких философов современности Г. Померанца, «бытие коренится в сердце души». Аналогично и у бренда имеются корни — они в душах людей, которые его рожают. Именно они формируют бренд, производят соответствующий товар и транслируют его потребителю и обществу. Другими словами, жизнеспособный бренд невозможно создать без людей, разделяющих его ценности, без трансляции этих ценностей среди них и ими, без их организации в единую команду на основе этих ценностей.

Базовые ценности бренда должны закладываться не только в организацию маркетинга (от исследований до рекламы и сбыта), но и в систему подбора персонала, формирование и развитие корпоративной культуры. Сильный бренд — всегда сильная корпоративная культура.

Бренд живет и приносит успех, когда людям, его создающим и «несущим в мир», становится не все равно, кто они, что делают и для кого. Поэтому в брендинге важно настроить каждого сотрудника, чтобы он мощно нес «в массы» не просто информацию, а идеологию бизнеса. Поэтому имеет смысл не столько тратить лишние деньги на рекламу и PR, сколько оптимизировать бюджет за счет такого настроя работников. Этапы брендинга представлены на рис. 3.4.

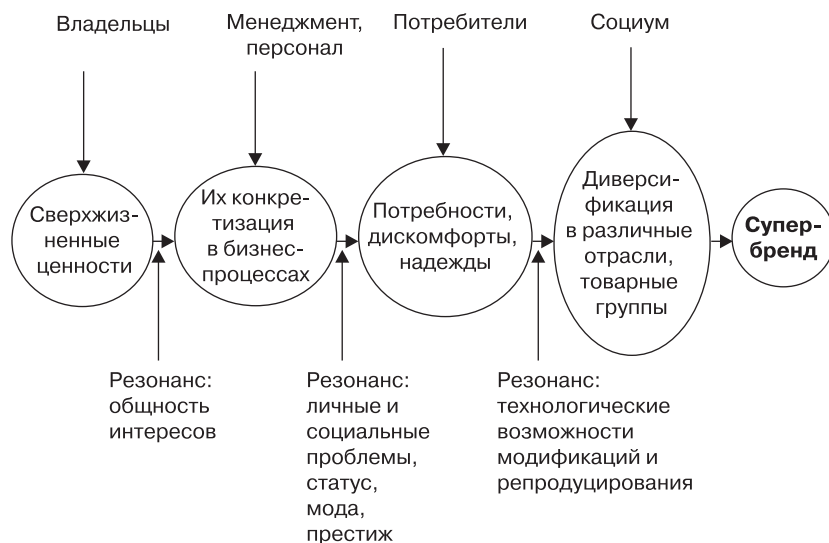


Рис. 3.4. Этапы брендинга

Эффективный брендинг, т. е. формирование, продвижение и реализация бренда, осуществляется в плоскости именно человеческого сознания и идентификации личности — менеджмента, персонала и потребителей. Бренд — очень яркое проявление персонологического, глубоко личностного характера современных бизнес-процессов и социальной коммуникации в целом.

Итак, бренд — это не продукт и даже не просто торговая марка. Люди выбирают то, чему они доверяют, чему ощущают сопричастность, в конечном счете — самих себя. В маркетинговых терминах —

то, что адекватно их ценностям. Если бренд позиционирован так, его непременно купят.

Позиционирование товара на рынке все большей степени перестает быть тем, что производитель делает с самим товаром, и превращается в то, что производитель делает с сознанием потенциальных потребителей.

Иначе говоря, бренд должен втягивать в свою ценностную орбиту не только потребителей и персонал, но и дистрибьюторов, дилеров, агентов, других посредников (рис. 3.5).

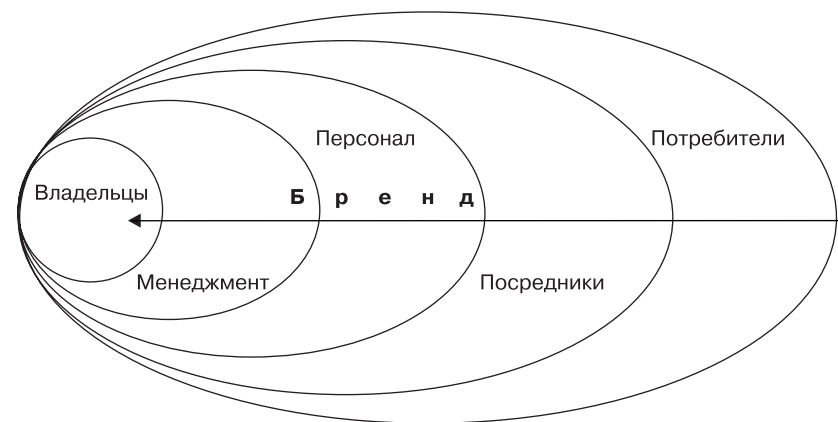


Рис. 3.5. Бренд как интегратор бизнеса

Только в этом случае потребитель скажет: «Это мой бренд! Это для меня! Это мой производитель! Мы с ним одной крови...»

Сегодня бренд выступает интегрированной концепцией бизнеса. В наши дни можно и следует говорить о «бренд-интегрированном» бизнесе и менеджменте.

Как подчеркнула в одной из дискуссий директор WorkLine Е. И. Громова, главное, что нужно для создания бренда, — единая концепция, на которую, как колечки в детской пирамидке, нанизываются все

элементы бизнеса, все бизнес-процессы: кадровая политика, маркетинг, производство, реклама и т. п. При этом сотрудникам компании очень важно ощущать не только то, как она хороша внутри, но и то, что это сильная, привлекательная и динамичная организация. Людям нравится работать в такой компании, им необходимо знать, что они являются частью чего-то очень сильного и мощного. В противном случае они оказываются наедине с собственными проблемами и увязают во внутренней конкуренции, интригах.

## Корпоративная культура как бренд-ресурс

Если фирма начнет работу над своей уникальностью с построения дружеских отношений со своими первыми клиентами — с собственным персоналом, и, ориентируясь на их восприятие, благополучие и комфорт, будет постоянно проецировать позитивную обстановку на внешнюю окружающую среду, очевидно, что у такой организации не будет серьезных просчетов в доверии к качеству товара со стороны общества. И здесь понятия «бренд» и «корпоративная культура» уже не могут быть разделены. Корпоративная культура выступает как основа долголетия бренда-товара или бренда-компании.

Корпоративная культура — сильное конкурентоспособное преимущество, и это следует учитывать, организовывая бизнес любого уровня. Это мощнейший бренд-ресурс, работающий на настоящее и укрепляющий будущее любой компании. Производителям товаров и услуг также важно ощущать себя достойными игроками, как потребителям испытывать чувство глубокого удовлетворения от совершения покупок. Этот факт предполагает серьезную кропотливую работу, в которой нет мелочей.

Поскольку персонал — это капитал любой компании, то и работа над корпоративной культурой должна выстраиваться как долгосрочные и выгодные вложения, от которых выигрывают все.

*Универсальной эффективной модели культуры не существует. Мы предлагаем модель взаимосвязи элементов организационной культуры, созданную для демонстрации их взаимного влияния и влияния на корпоративную культуру.*

Корпоративная культура — составная часть организационной культуры, и формируется внутри компании. Организационная культура существует для взаимодействия и с внешней средой, и с внутренней. При этом внутренняя культура в нашем понимании является корпоративной, созданной *внутри* компании и *для нее*. Один из важнейших образующих элементов организационной культуры — корпоративный бренд компании, в том числе бренд компании как работодателя. На рисунке 3.6 продемонстрировано взаимное влияние основных элементов организационной культуры.

Представим себе создание компании. Существует некий собственник, создающий бизнес. Как мы уже говорили ранее, для управления компанией подбираются люди, разделяющие мировоззрение ее владельца, поэтому философия компании влияет на стиль ведения бизнеса. Управленческая команда вносит свой собственный вклад в формирование миссии, видения, создает способы трансляции ценностей и этим неизбежно влияет на философию компании. Видение трансформируется в стратегию ведения бизнеса, отражающую оба элемента — философию и стиль управления. Под воздействием философии и в свете стиля ведения бизнеса формируется кадровая политика. Соответственно подбор и развитие кадрового резерва, будущего руководящего состава, новые менеджеры, пришедшие в компанию извне, влияют на стиль ведения бизнеса в соответствии с личностными особенностями, уровнем компетентности и собственным пониманием роли руководителя. Все вместе это создает неповторимый образ компании, ее организационную культуру. Каждый из формирующих ее элементов отвечает на несколько ключевых вопросов.

- **Философия** (миссия, видение, ценности). *Кто мы? Что мы делаем? Каким образом?*

- **Кадровая политика.** *Кто нам нужен, чтобы быть такими? Как мы этого достигаем?*
- **Стиль ведения бизнеса.** *На что мы ориентированы при ведении бизнеса? Каковы наши стандарты, нормы, правила?*
- **Стратегия,** как особый элемент организационной культуры компании. *Каковы наши цели на краткосрочный и долгосрочный период? Каковы способы достижения этих целей?*

Все эти элементы не работают по отдельности, поэтому часто их бывает трудно развести и отделить друг от друга. При анализе организационной и корпоративной культуры необходим целостный подход с учетом всех составляющих. Очевидно, что вопросы, на которые отвечает философия компании, самые короткие, самые открытые. Это означает, что компания может быть в этом смысле *любой*. Но кадровая политика и стиль ведения бизнеса должны отвечать на более конкретные вопросы, определяющие их роль в формировании неповторимого облика организации и реализации должным образом ее миссии, видения и ценностей. Это накладывает на людей, занятых в этих сферах менеджмента, особую ответственность: от них зависит аутентичность организационной культуры и успех реализации стратегии. Каждый элемент организационной культуры отвечает на вопрос «что?» и на вопрос «как?», соблюдая, таким образом, баланс между целевым и ценностным управлением, между модусами «быть» и «иметь». В каждой компании это соотношение различно, но для реализации бизнеса необходимо обязательное наличие двух этих элементов. На рисунке 3.6 представлена схема компонентов организационной культуры.

Приведенная схема наглядно показывает связь между брендом и корпоративной культурой. Очевидно, что философия компании, стиль управления и ее стратегия формируют бренд, а вместе с кадровой политикой — бренд компании как работодателя. Формирование происходит с учетом интересов всех целевых групп. Для бренда компании это:

- клиенты (покупатели и потребители);
- поставщики;

- собственники (инвесторы, акционеры, государство);
- конкуренты;
- профессиональное сообщество;
- СМИ, гражданское общество, власти.

Для бренда компании как работодателя это:

- сотрудники компании;
- будущие сотрудники (определенные целевые группы);
- молодое поколение и его лидеры (те, кто будет впоследствии принимать решения и формировать общественное мнение);
- гражданское общество как целевая группа для реализации социальной роли организации;
- государство.



Рис. 3.6. Организационная культура и ее компоненты

Эти группы можно назвать «целевой репутационной аудиторией» или «Stakeholders», в соответствии с концепцией Стэнфордского исследовательского института. На схеме видно, что внешняя сфера организационной культуры ориентирована во вне и проводится сквозь призму бренда. Корпоративный бренд компании как работодателя является отражением бренда. Его особенность — специальное позиционирование с учетом потребностей целевых групп: будущих сотрудников (целевые вузы, специалисты в определенных областях и т. п.). Работа с внешней средой для трансляции ценностей бренда и философии компании относится к области PR и направлена на формирование соответствующего облика компании, ее репутации. Работа с внутренним пространством компании — это внутренний PR, который должен относиться к ведению управления персоналом, как наиболее близкого по концепции составляющего элемента организационной культуры. Методы, которые выбирает компания для трансляции своей философии и демонстрации своих отличительных особенностей, не должны противоречить ее ценностям и принципам.

Определяющее влияние на корпоративную культуру оказывают философия бизнеса и способы трансляции ценностей, стиль руководства (более современно — стиль менеджмента), принятый в компании, а также политика по управлению персоналом (или кадровая политика), которая теснейшим образом связана со стилем управления и философией компании. Наполненность этих элементов специфичным для данной компании, данного бизнеса содержанием делает эту схему неким корпоративным ДНК-кодом, сложным и многосторонним, но узнаваемым. С этой точки зрения каждый член организации, каждый сотрудник является носителем этого кода. И те сотрудники, у которых степень совпадения «личного кода» и корпоративной ДНК наибольшая, чувствуют себя в компании наилучшим образом.

Эффективной и успешной эту схему делает качество менеджмента, целенаправленность деятельности по формированию и поддержанию неповторимого образа компании и проработан-

ность процессов, связанных с этой деятельностью. Для поддержания неповторимости образа необходима высокая адаптивность и гибкость, которая достигается за счет развивающего управления, позволяя компании изменяться в соответствии с требованиями времени и внешней среды и при этом всегда оставаться узнаваемой. Пример эффективной модели аутентичного управления персоналом, позволяющего поддерживать и развивать жизнеспособную и конструктивную, узнаваемую корпоративную культуру — «Развивающее пространство» компании «Роберт Бош» в России. К этому примеру мы еще вернемся в следующих разделах.



## ГЛАВА 4

# Самоопределение: проработка и трансляция ключевых ценностей

*Самоопределение бизнеса и искренность бренда. Бренд и смысловые ценности. Душа компании. Выбор имени (нейминг): как вы яхту назовете, так она и поплывет. Позиционирование бренда. Ключевые ценности: от идеи до воплощения. Внутрифирменная трансляция ценностей бренда. Соответствие методов управления философии и имиджу компании. Лидерство и стиль. Внутрифирменная коммуникация*

*Г.Т.:* Внутрифирменные брендинг и PR необходимы для обеспечения сопричастности общим ценностям, формирования сознания «мы».

*В.Т.:* Да, это особенно важно в российской культуре. У нас даже все системы мотивации должны функционировать по принципу «мы». В других культурах возможна иная точка зрения: например, «я» и «эти ценности». Если это культура индивидуалистов, то рассматривается соотношение «мои ценности» и «эти ценности»: насколько они взаимосвязаны, в какой степени соотносятся между собой, как я с этим живу. Мало того, это соответствие, сопричастность может присутствовать на работе, а в личной жизни — нет. Но наша культура часто не разделяет работу и жизнь. Говоря о внутреннем PR, мы имеем в виду стремление влиять на сознание сотрудников, формировать их мнение, точку зрения, определенную линию поведения. Так компания постепенно приобретает лицо.

*Г.Т.:* Проблема становится гораздо сложнее в случае межкультурных коммуникаций и контактов, например, при слиянии компаний с работниками, принадлежащими к разным культурам. Мы имеем дело с новым культурогенезом, когда бизнес становится источником совершенно новых культур не на этнической, национальной основе, а на основе близости ценностей в деловой активности. Ценностей бренда.

*В.Т.:* Да, это важно. Особенно когда в процессе проведения масштабных изменений вводятся новые методы управления. Например, управление по целям. Для адекватного распределения целей, от стратегических — до целей каждого сотрудника, важно учитывать зрелость организации в целом и всех ее подразделений, чтобы каждый вносил свой вклад в развитие компании. Здесь важен непрерывный PR, понимание на всех уровнях, методическая четкость и взаимная поддержка. Это и есть управление по целям.

*Г.Т.:* А цели — по ценностям, по ценностной шкале и соответствующим формам ответственности. В том числе — социальной: корпоративной социальной ответственности.

## Самоопределение бизнеса и искренность бренда

Сильный корпоративный бренд — необходимое условие достижения фирмой устойчивого и продолжительного делового успеха. Привлекательный позитивный имидж дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы, облегчает доступ к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, кадровым и т. д.

Взаимосвязь имиджа и бренда с культурой фирмы особенно актуальна для современного бизнеса. Это убедительно подтвердила прошедшая в 2005 году на страницах журнала «Персонал-микс» дискуссия «Ценности бренда, ценности компании: точки пересечения». В дискуссии принимали участие предприниматели и менеджеры, которым удалось создать успешные бренды.

Формирование имиджа начинается задолго до разработки визуальных атрибутов организации с создания базовых представлений

и установок владельцев, учредителей и высшего руководства, их общего видения идеи данного бизнеса, а затем — миссии компании, ее места в обществе. Именно эти представления определяют корпоративную индивидуальность, ее ценности, суждения, нормы поведения, «жизненный стиль», которые конкретизируются в информационном и средовом дизайне (название, символы, знаки, лого, мифы, ритуалы), подчеркивающим индивидуальность организации.

Кроме того, сильный бренд — мощный мотивирующий фактор развития лояльности персонала к компании. Эта мотивация должна давать возможность эффективного взаимодействия с клиентами, заказчиками, партнерами и другими контактными группами социальной и рыночной среды.

Бизнес — лишь небольшая часть деятельности человека. Тот, кто организует бизнес, берет на себя колоссальную ответственность: перед потребителем, партнерами, кредиторами, акционерами, своими работниками. Ответственность всегда предполагает ограничения, но с точки зрения возможностей самореализации и реализации своих идей предприниматель независим и свободен. А свобода и ответственность, как известно, это две стороны, две взаимодополняющие характеристики человеческого бытия. Человек свободен и может быть ответственным лишь там и только тогда, где и когда он сам свободно принимает решения. Поэтому в бизнесе столь важное значение имеет идея свободы как ответственности. И ответственность первична по отношению к свободе. Это подтверждается и психологией. Для формирования сознания человека нужно нагрузить ответственностью: когда причинно-следственные связи замыкаются на него самого, он начинает чувствовать себя свободным. Бизнес делает человека свободным, потому что налагает на него ответственность. Это самая свободная сфера деятельности, потому что она самая ответственная. Сфера творчества, которая не снилась никакому художнику и поэту, потому что здесь создается новая реальность. И за эту реальность ему приходится отвечать по полной программе, включая судьбы конкретных людей.

**М. М. Тарлова** (ООО «Элит-Транс», СЦ «Меридент», издательский дом «ЛитерраСкрипта») на круглом столе привела пример, когда по причине нестыковки по базовым ценностям ей пришлось расстаться с очень эффективным менеджером.

У меня была сотрудница, которая нигде не работала раньше, это была ее первая работа. Она, безусловно, потрясающий коммуникатор, талантливый, эффективный, с феноменальной памятью, работоспособный и перфектный человек с точки зрения исполнительства. Работая рядом со мной почти десять лет, она наработала серьезный опыт: выучила английский язык, разбиралась в управлении финансовыми потоками, я могла ей делегировать часть своих хозяйских полномочий, некоторые юридические вопросы. Но вот происходит большая беда, и компании нанесен серьезный ущерб. Хотя и невольно, но по ее вине... Это была большая трагедия, которая привела к тому, что она очень долго болела. Компания приняла в ней участие, помогая с лечением. Я считала, что причина, по которой случилась эта беда, лежит в плоскости проблем, связанных с ее общим отношением к жизни, в том числе — к организации личной жизни. Это и привело к тому, что она допустила неосторожность, повлекшую большие проблемы. Мне было очень важно, чтобы восстановились не только ее лицо, красота и внутреннее состояние. Я должна была выяснить очень важный вопрос: понимает ли она первопричину проблемы? Я считала, что она не проявила достаточной ответственности и осторожности, и сказала ей: «Знаешь, дорогая, чтобы принять решение, будешь ли ты дальше со мной работать, ответь мне только на один вопрос: зачем люди идут в ЗАГС и ставят штамп в паспорте? Чтобы этот условный пьяный сельсоветчик занес их фамилии в какую-то амбарную книгу или поставил им этот штамп в паспорт... Или идут к алтарю и венчаются... Зачем они это делают?» Через несколько дней она ответила, что искренне не знает — зачем? «Это ничего не меняет. Если люди любят друг друга, они живут вместе, а штамп в паспорте или слова, произнесенные перед алтарем, ни на что не влияют. Все это ритуалы, мишура...». Мне стало ясно, что она не понимает, что, идя в ЗАГС или к алтарю, человек призывает государство или церковь в качестве свидетеля взаимно взятых обязательств. В конечном счете, речь идет о декларировании ответственности со всеми вытекающими из этого последствиями. Ясно,

что происшедшее не было просто случайностью, которая привела к проблеме: это глубокое непонимание сути ответственности. Но на том месте, которое она занимала, нужен человек ответственный. И, несмотря на свои сантименты, дружеские отношения и на то, что я практически вырастила ее, мне пришлось сказать: «Извини, ты не будешь у меня работать».

Даже добившись единого понимания ценностей бренда в компании, надо донести их до потребителя. Зачастую человек склонен полагать, что его ценности — лучшие, другие люди просто их не понимают, а его задача сводится только к тому, чтобы объяснить, доказать им это и в итоге — осчастливить. Возможно, даже вопреки их желанию. Это часто происходит, когда бизнес не может идентифицировать свой продукт с определенной системой ценностей, производя, например, одежду просто для ее «носителей», а не для идеалистов, материалистов, карьеристов, интеллигентов, для которых эта одежда может выполнять самые различные жизненно значимые функции.

Как рассказал В. Пекарский (холдинг «Великие люди»), на одном из тренингов участников попросили описать один и тот же товар с двух точек зрения: продавца и покупателя. В первом случае это были калории и т. п. Во втором — вкусовые качества. При подведении итогов один из управляющих сказал: «Мы берем покупателя душевностью». Итак, общим знаменателем для «калорий» и «вкуса» оказывается, на первый взгляд, нечто иррациональное и не имеющее к ним отношения: искренность и заинтересованность. Встреча происходит на поле человеческой души, обеспечивая сопричастность не на уровне рациональных доводов, а в плоскости чувств и переживаний.

Среди конечных пользователей продукции компании ProfiLine (несколько товарных групп расходных материалов для печати) много студентов и учащихся. Поэтому в компании существуют специальные региональные программы для молодежи, обеспечивающие продвижение бренда, предъявляются повышенные требования к персоналу, особенно связанному с менеджментом продаж: хорошее

базовое образование, высокая коммуникабельность и обучаемость, активная жизненная позиция.

Если бренд, как уже говорилось выше, — торговая марка «ДЛЯ КОГО-ТО», потенциальный потребитель либо идентифицирует себя с ней, либо — нет. Но такая идентификация возникает лишь в том случае, если я оказываюсь не один, а с кем-то. Речь идет об идентификации через бренд потребителей и персонала фирмы. Если эта марка для меня, я знаю, для каких она людей, и у меня найдутся слова, чтобы убедить их.

Поэтому успешный бренд — всегда искренний. Люди, рассказывающие «волшебную историю», добьются доверия слушателей только в случае собственной искренности.

Поиск корпоративной идентичности — важный этап в процессе формирования имиджа организации и может привести к структурным изменениям, смене персонала и руководителей. Базовые (ключевые) ценности бренда должны закладываться не только в организацию маркетинга (от исследований до организации рекламы и сбыта), но и в систему подбора персонала, формирование и развитие корпоративной культуры.

## Бренд и смысло-жизненные ценности

Бренд начинается с самоопределения топ-менеджмента фирмы на глубоком, экзистенциальном, смысло-жизненном уровне, на уровне базовых жизненных ценностей. Как сказала М. М. Тарлова: «Я пытаюсь делать все таким образом, чтобы это осталось жить и через 150 лет, чтобы ребенку не стыдно было показать, что мама с папой придумали и сделали».

Бизнес имеет смысл как продолжение и воплощение человеческой жизни, которая обладает некими сверхжизненными ценностями. Бизнес сам по себе ценностью не является, а становится ею только в том случае, если включается во что-то, придающее ему смысл. Деньги, прибыль — важны не сами по себе, а как средства достижения неких сверхжизненных, смысло-жизненных ценностей.

Конечно, просто заработать много денег — тоже цель. Есть люди, которые участвуют в этих гонках; при этом денег никогда не бывает достаточно, и работает закон роста потребностей: если бы не росли потребности, мир бы остановился. Обеспечение, удовлетворение... Но если цель — ощущать свою нужность и добиваться новых результатов, бизнес приобретает иное измерение.

Если человек осознает самого себя ценностью и живет для того, чтобы постоянно совершенствоваться и достигать внутренних вершин, которые могут и не быть оценены деньгами, очевидно, что всегда найдется дело, занятие для того, чтобы не потерять себя.

Можно привести пример одной относительно небольшой компании, созданной хорошим знакомым одного из соавторов. Компания держала 80 % рынка большого региона по резке стекла. Честный, чистый бизнес без крыши, без криминала. Они как-то умудрились это сделать. Бизнес был поставлен настолько хорошо, что к часу дня хозяин уже освобождался. Он ехал в сторону дома, покупал две бутылки водки, становился на стоянку и пил. Жена приезжала, ставила свою машину сзади и сторожила его, иногда увозила домой. Они объездили весь мир. В Доминиканской республике только были два раза и то, потому что хотели выяснить: там Колумб похоронен или нет. Были на Тиморе, на Маврикии... Но — полное отсутствие желаний... Это пример того, как человек занимается бизнесом, не имея сверхзадачи. Когда он добился прагматических целей, пришло, по его же словам, ощущение, «что перелетел через забор и... мордой об землю». Произошла утрата смысла. Бизнес может действительно развиваться только в ценностном горизонте, выходя за рамки прагматичных целей.

Человек может не думать о смысле жизни, но в кризисной ситуации эта проблема все равно проявится. Если ты о чем-то не думаешь, это вовсе не означает, что этого нет. Ценности — это не то, о чем человек говорит, а то, чем он руководствуется в своих поступках, поведении, в выборе жизненных ориентиров.

Бизнес может традиционно пониматься в духе трех «С»: контроль, послушание и иерархия (*control, confirmation, coordination*). Или

в духе трех «I»: информация, идеи и взаимодействие (*information, ideas, interaction*). У каждого предпринимателя могут быть свои «три буквы». Ничем не хуже, например, три «С», провозглашаемые и исповедуемые М. Тарловой: коммуникация, доверие и сотрудничество (*communication, confidence, cooperation*).

Под миссией фирмы нередко понимают некую основную цель, главный желаемый результат. Стандартный ответ миссии звучит прагматично: «заработать миллион», «захватить большую долю рынка». Однако ориентация бизнеса исключительно на такой результат — это смерть. Жизнь — это процесс, и базовые ценности должны определять его, выходя за пределы прагматики. Например, не напоить всех своим соком, а сделать так, чтобы люди в мире правильно питались, думали о своем питании. Для этого мы будем делать соки. Мы — не цель, а средство. Мы обеспечиваем нормальный образ жизни и структуру питания с помощью сока. Это наша миссия.

Миссия молодой питерской компании «Чайная ложка», быстро ставшей активным и динамичным брендом, гласит: «Мы стремимся сделать блин элементом мировой культуры». В некотором смысле это реальный российский ответ McDonald's, но не простое или даже карикатурное воспроизведение известного в фаст-фуде бренда (вроде «Блин, Дональдс»), а самодостаточная и оригинальная реплика, оказавшаяся вполне конкурентоспособной и поддержанной потребителем.

Российскому менеджменту вообще чужда идея, что управлять нужно людьми, разделяющими убеждения и ценности руководства. Отсутствие такого понимания негативно влияет не только на сотрудников, но и на бизнес в целом.

Как увязать ценности сотрудников с установками компании? Чем для них являются миссия и базовые ценности бренда? Как они проявляются в ежедневной работе? Каковы способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса? Как выстроить эффективный внутрикорпоративный PR? Именно эти вопросы и становятся предметом социальных программ интеграции ценностей бренда в корпоративную культуру, т. е. внутреннего брендинга.

Если вы, например, собираетесь создать сеть кофеен, имеет смысл при подборе персонала интересоваться, любит ли данный конкретный человек кофе: развивать бизнес, основанный или связанный с кофе с людьми, его не любящими, — дело заведомо провальное. Поэтому создатели сети «Барабу» начинали формировать и продвигают свой бренд на основе импульса любви к кофе, исходя из того, что все работающие в компании разделяют эту любовь, а затем транслируют импульс дальше. Невозможно создать свой бренд и продвигать его, пока человек не погружен в ценность продукта, который он производит.

Бренд — не сиюминутная, но устойчивая ценность. Для предпринимателя это не просто источник прибыли, а то, что ему хочется оставить жить и после себя. И для работников это тоже должно быть нечто, не сводимое по значимости только к источнику заработной платы и других средств к существованию.

Нередко, начав с замечательных идей, бизнес, вдохновляясь ими сам и вдохновляя своих работников, со временем теряет их. Ценности, провозглашенные вначале, могут продолжать декларироваться, но в реальности сотрудники уже не идентифицируют себя с ними. Бренд становится не адекватным, напоминая свет потухшей звезды, а потребителями такое положение дел воспринимается как ложные обещания.

Там, где за декларируемыми ценностями стоит ложь, высока текучесть кадров. Люди не вкладывают душу в производство и продажу продукта, им трудно идентифицировать себя с ним, и человеческий ресурс бизнеса работает неэффективно. При этом много времени и средств тратится на обучение персонала, его «дрессировку», чтобы сотрудники делали «как надо». Руководству кажется, что они работают плохо из-за того, что чего-то не умеют, и стоит лишь обучить их неким приемам, и все пойдет как по маслу.

Подобная работа должна начинаться с подбора персонала. Разумеется, профессиональные и личностные данные работников должны соответствовать специфике и профилю выполняемой работы. Но при этом важно, чтобы и продавец, и сотрудник АХЧ, и «креативщик»

понимали и принимали ценности компании, и имели возможность для реализации собственных ценностных установок и ориентации в контексте деятельности компании. Иногда решение этой задачи выходит на первый план, вызывая необходимость перегруппировки топ-менеджмента. Например, генеральный директор холдинга «Великие люди», в ситуации интенсивного роста и изменений был вынужден лично заняться кадровой политикой.

## Душа компании

Показательна в этом плане дискуссия, состоявшаяся на круглом столе, организованном в феврале 2006 года Лабораторией корпоративных социальных коммуникаций. Круглый стол так и назывался: «Душа компании. Где она?».

Тема, на первый взгляд, провокационная. Бизнес и менеджмент, как его технология, обычно трактуются в сугубо рациональном контексте, с точки зрения эффективно организованной деятельности, позволяющей достигать поставленных целей с оптимальными затратами сил и средств. Вместе с тем в последнее время стали появляться публикации с такими названиями, как «Мистика лидерства» или «Корпоративная религия». И теоретики, и успешные практики бизнеса проникаются пониманием, что все, связанное с рациональными способами управления, — лишь «вершина айсберга». Львиная доля того, что на самом деле движет бизнесом и притягивает к себе людей, — вещи во многом иррациональные.

Это и интуиция, «внутренний голос» предпринимателя, и его личная лидерская «харизма», и эмоциональная составляющая бренда, наконец, это уже упоминавшийся «дух корпоративности», — то, что определяет любой коллектив, делая его таковым. Есть и штатное расписание, и ведомость на зарплату, и фирменный стиль, и коллективный договор, а коллектива, объединенного общей идеей, — может и не быть. «Душа компании» — тема нетривиальная, особенно, если вспомнить сказку о том, что вылетит утка, из утки — яйцо, из яйца — игла, сломаешь эту иглу, а там... нечто такое, на чем

все держится и до чего не каждому дано добраться. Нечто сакральное, не то, что можно потрогать руками. Речь идет о базовых, ключевых ценностях культуры данной компании.

«Душа компании» — это точка сборки ответственности, точка сборки свободы, вокруг которой все и разворачивается дальше. Это самосознание. Это тот гвоздь, на котором висит шляпа бизнеса, и он, конечно, коренится к душе основателя бизнеса.

Эта духовная составляющая в бизнесе не ограничена профессиональной, грамотной постановкой работы с покупателем и приветливостью. Главное, как уже отмечалось, — искренность, которая при этом профессиональна и технологична. У людей могут свои проблемы и заботы. Но, выйдя на работу, они включаются в «волшебную сказку о магическом артефакте...». Они делают это, не особенно задумываясь, потому что им помогают специальные стандарты и инструкции: как сотрудники должны быть одеты, как должны вести себя; их учат действовать автоматически. Эти стандарты поведения, нормы культуры, которые можно увидеть, прочитать или почувствовать в компании, и составляют ее культуру.

По мнению **А. Яковлева** (коммерческий директор ювелирной компании «Роснева») душа компании зарождается сверху. Находится «кто-то там наверху» — основатель, топ-менеджер, который транслирует вниз свои установки и представления. Как сказал классик: «Душа обязана трудиться». Правда иногда такая «душа-трудяга» может оказаться пустой. А. Яковлев привел в пример своего знакомого предпринимателя-трудоголика, который жаловался на свою загруженность: каждые пять минут к нему заходят и спрашивают, что делать с краном, что делать с галькой.... Ему был предложен простой эксперимент: положить при входе в кабинет лист бумаги с копиркой, чтобы, прежде чем войти, написать суть вопроса и предложения. Через два дня он приходит и говорит: «Слушай, никого нет. Я боюсь, что у меня с бизнесом...» А просто все осознали, что теперь на них переложили ответственность за то, чем они до этого по любому поводу грузили руководителя. И выяснилось, что ему это нравилось, он жил этим, это и была его жизнь... А другого у него ничего не было.

Чувствовалась какая-то внутренняя пустота, которую он заполнял текучкой. Души в его бизнесе не было...».

Как заметил **В. Матвеев**, душа компании — мучение для руководителя. Например, ты иногда не можешь позволить себе сделать то, что сиюминутно выгодно. Даже тогда, когда твой прямой конкурент делает это и обходит тебя на полкорпуса, а у тебя и у твоей компании возникают проблемы. Поэтому, наверно, кому-то проще не иметь души...

Но иногда владелец отделен от компании: это может быть акционерная компания, акции которой продаются на мировой бирже, и в которой нет единого хозяина, олицетворяющего собою базовые ценности. В этом случае применимы технологии, которые базируются на общепринятых ценностях, выработаны моралью и этикой. Затем создаются этикет и протокол, который и есть собственно корпоративная культура. В подобной ситуации это вопрос многолетнего управления...

Интересен рассказ вице-президента Стокгольмской школы экономики в России **Л. Мургулец** о «российской душе» СШЭ. В шведской деловой культуре ярко проявляется протестантская этика и соответствующие ей ценности. Прежде всего, это — труд. Ты должен работать, даже если у тебя есть миллионы. Ты должен работать всю свою жизнь — много, долго и активно, потому что это ценность сама по себе. Во-вторых, ты должен делиться с другими тем, что заработал. Они платят такие налоги, которые нам и не снились. Это социальная ответственность, доведенная до государственной политики. Кроме того, ты должен находить компромисс и консенсус со всеми окружающими, должен договориться со своими сотрудниками, потому что персонал стоит очень дорого. Это не совсем то, что у нас в свое время называлось «социалистическим коллективизмом» в условиях уравнительной справедливости. Для них это означает жить так, что даже очень богатый человек не кичится этим, не показывает, насколько он богаче других, не вызывает зависть. Они живут очень комфортно, но скромно, и глава правительства может выйти на улицу, пойти в магазин. А в СШЭ...

Во-первых, у нас полная открытость, и это чувствуется сразу. Прозрачные стекла, нет стен... Во-вторых, это работа в команде, что, надо сказать, шведы нам буквально внедрили. Когда все должны обязательно высказаться, и каждый должен быть услышан; это процедурная вещь, она очень помогает в формировании души. Поэтому работа в команде как ценность просто внедряется. Мы отбираем людей, которые могут работать в команде, и пытаемся, чтобы эти отношения были как можно душевнее. У нас «танцы живота», масса совместных действий, которые мы устраиваем только для того, чтобы утеплять и так очень теплые отношения, необходимые для общей работы. Во-вторых, вовлеченность в работу, такая любовь к работе, что сложно наших людей просто выгнать в отпуск. Они остаются на ночь, приходят в выходные дни. Отправишь в отпуск, а они приходят на работу. Затем — динамика. У нас работают очень молодые ребята, этим мы отличаемся от обычных университетов. Я, например, вообще в каком-то смысле «бабушка новейшей Русской Революции», но чувствую себя там такой же молодой и динамичной, как они все. И это прекрасное чувство — динамики, молодости, постоянного развития... Это нас отличает от Стокгольмской школы экономики, потому что она — столетнее, солидное, респектабельное, очень престижное частное учебное заведение. А мы — молодая, развивающаяся, активная организация. Следующее свойство — инновативность и креативность. У нас постоянно что-то придумывается, что-то делается... Страшно много времени на это тратим, потому что все надо обсудить, поговорить. У нас душа демократичная... Это тоже за счет шведов: очень маленькая дистанция между руководителями. Я сижу, например, почти на входе в открытом офисе, со мной еще один вице-президент школы, который занимается издательством. Прийти в джинсах и быть открытым, демократичным. Это стиль отношений, отношения на «ты». Небольшая дистанция, отсутствие иерархии. Вот это наша душа, с этим мы живем. Да, трудно, но это и большое удовольствие... Мы себя регулярно обследуем, измеряем свою душу: удовлетворенность, лояльность. Есть успех, те результаты, которых ты добиваешься, то, что ты объективно полу-

чаешь. А есть счастье, удовольствие... Если ты этого удовольствия не получаешь, значит, что-то у тебя не в порядке в жизни, и на уровне компании также. Это счастье, которое ты создаешь окружающим, след в обществе, который ты оставляешь, влияет и на твое желание работать. Поэтому у нас сейчас работает много наших же выпускников, которые хотят преподавать. Предприниматели уже хотят поделиться, написать книгу, издать журнал... И с определенного момента для человека это становится важным. Это некая мораль. Если ты можешь быть гармоничным в этом — ты счастлив в жизни.

В этом случае душа компании формируется «снизу». У СШЭ душа талантливого, целеустремленного тинейджера, и этот «тинейджеризм» пропитывает все, включая и отношения серьезных профессоров, которых мы там видели. Такая душа «сама» фильтрует, кого вокруг себя объединять в один организм, а кого — сразу отсекают: уже не люди формируют душу, некая духовная сущность собирает людей или отталкивает.

Культура фирмы может формироваться и стихийно, сама по себе. Поэтому носителями «души компании» оказываются не только владельцы и руководители: в любом коллективе есть какие-то особые люди, «хранители кольца». Уходит такой человек — и уходит душа компании. Когда в организации присутствует эта духовность, больше и деловой культуры. Ее можно почувствовать и измерить. Существуют методики измерения культуры компании с точки зрения вовлеченности, душевности, духовности.

Однако душа компании как сугубо духовное, личностное измерение бизнеса — нечто иное, чем только культура, традиции и т. д. У Роберта Музиля был, на мой взгляд, совершенно бездарный роман, написанный ради одного названия: «Человек без свойств». Идея всего романа выражена в одной фразе. У человека много разных характеристик: национальная, возрастная, половая и т. д. Но главный человек — не явленный, не имеющий свойств. Тот, про кого никто не знает. Это понимает любой автор. Вот, я написал книгу, издал, ко мне обращаются как к ее автору, а я — уже другой. Главная характеристика человеческого послания — то, что еще не явлено, не арти-

кулировано, не проговорено, не проявлено в поступках и действиях. Настоящая, глубокая, интимно-иррациональная душа компании, душа бизнеса — это то, что еще не явлено, а бродит в голове то ли у менеджера, то ли у владельца. До тех пор пока бродит — это душа, а как только проявилась, становится культурой. Есть такой термин — «теофания», явленность божественного, сакрального в профанный мир. Культура, корпоративная культура, нормы, традиции — явленность, проявление духа, сакральной «души компании». За этим стоит иррациональная сопричастность духу. Как говорил Л. Витгенштейн, «о чем невозможно говорить, о том следует молчать».

Параллель души компании с сакральным (священным) можно развить дальше. Точным критерием, идентификатором сакрального является то, что над ним в данном сообществе не принято смеяться. Если люди не принимают шутки, значит, она затронула нечто для них важное, не осмеиваемое. И если культура, нормы, традиции, бренд — адресованы вовне, раскрыты для внешнего восприятия, то душа компании — ориентирована на внутреннюю концентрацию.

Культура организации, по словам **В. Матвеева**, представляет собой «волшебный экран, на котором проявляется душа компании». Это ключевой момент в понимании «души компании»: культура организации — проекция иррационального на рациональное.

## Выбор имени (нейминг): как вы яхту назовете, так она и поплывет

Мудрая фраза о яхте принадлежит капитану Врунгелю, известному герою детской книги, приключения которого во многом предопределила утрата двух первых букв названия его яхты «Победа» при спуске на воду.

Выбор имени — нейминг (от англ. *the name* — имя, название) товара или услуги — одна из важнейших проблем брендинга. Что в нем должно быть, чтобы название понравилось изначально — не только потребителям, покупателям, пользователям, но и работ-

никам, партнерам? Помимо общих требований точности, краткости, выразительности, благозвучия, соответствия формы содержанию, в названии желательно выразить:

- главное отличие от конкурентных марок («Exclusive»);
- основные выгоды или преимущества для покупателя («Duracell»:  *durable* — долговечный, надежный +  *cell* — ячейка; интернет-магазин «Быстроном»; «1000 мелочей»);
- результат использования, получаемый потребителем («Улада»);
- назначение товара, товарной категории («Wolkswagen» — народный автомобиль);
- основные аспекты качества или свидетельства о качестве (презервативы «Durex»:  *durabl* — прочный, надежный +  *latex* резина);
- состав, конструктивные особенности товара («Великие люди» — магазин одежды для крупных людей; шоколадные палочки «Твикс» — близнецы);
- торговое предложение потребителям, когда с предложением ассоциируется определенный набор обещаний, связанных с товаром («Максидом» — максимальное количество товаров для дома, «Быстров» — продукты быстрого приготовления);
- главную ценность марки с точки зрения потребителя (сеть магазинов «Копеечка» идентифицируется с низкими ценами);
- стиль и уровень жизни потребителя («Boss», «Государь»);
- мотивы, побуждающие потребителя купить данный товар (сохранение тайны нам гарантирует шреддер — уничтожитель бумаг «Intimus»; ценовая категория — «По карману»; ситуации использования или покупки товара — «Товары в дорогу»).

Желательно отсутствие негативных ассоциаций с названием бренда. Такие ассоциации возникают прежде всего при переводе на иностранный язык, например, с русского на итальянский «Жигули» — «жиголо» (жулик, наемный танцор, альфонс) или с итальянского на русский — магазин модной одежды — «Труссарди», «Мозолли».



Наиболее удачное название, как правило, указывает на несколько категорий или ассоциаций. Например, «БиЛайн». «Би» (в схожем звучании и написании означает: а) пчела (синоним трудолюбия), б) двойное, дублированное (т. е. надежность), в) быть (участие); «Лайн» — линия в сочетании с вышеуказанными признаками дает ряд позитивных комбинаций — «двойная, дублированная линия связи» всегда лучше и надежней одинарной. Кафе «Идеальная чашка», электрообогреватель «Доброе тепло».

Имя бренда создается в несколько этапов.

- *Маркетинговый блок*: анализ товара (назначение, качество товара, польза, выгода); конкурентный анализ (название, сегменты потребителей, цена, позиционирование); сегментирование потребителей (изучение ожиданий, восприятие качества, стиль жизни, жизненные ценности).
- *Позиционирование бренда*, т. е. определение места на рынке, воспринимаемое потребителем. Основная цель позиционирования — добиться устойчивого представления в сознании потребителя о нашем бренде как о лучшем товаре в конкретной ситуации.
- *Идентичность бренда*, в том числе суть бренда, т. е. его основное обещание.
- *Утверждение содержательных и формальных требований к имени*.
- *Создание серии имен*, удовлетворяющих заявленным требованиям.
- *Построение семантических полей для имени*, т. е. место и значение данного понятия в смысловом пространстве, где оно используется. Так, слово «бренд» затрагивает следующие базовые понятия: торговая марка, торговый знак, товар, потребитель, ценности, чувства, миф. Для создания семантического поля проводится анализ активной лексики, выписываются все значения из Словаря русского языка С. И. Ожегова, «Большого толкового словаря современного русского языка», словарей синонимов и антонимов и т. д.

- *Экспертное тестирование имен* группой экспертов, фокус-группой потенциальных клиентов.
- *Правовая экспертиза*. В случае, если имя ТМ не попадает под действие ст. 7 Закона РФ «О товарных знаках» и обладает новизной, т. е. еще никем не зарегистрировано, необходимо определить «силу юридической защиты» ТМ. Здесь имеются в виду возможные «атаки» государства, конкурентов, разработчиков фирменного стиля (дизайнеров, текстовиков, художников и т. д.) и фирм-имитаторов.

В практике существует ряд способов образования имен бренда.

- Составное слово: «Аэрофлот», «БиЛайн», «RoverBook».
- Гибрид (одно слово переходит в другое): «Быстроном», «ReaLook».
- Аббревиатура: КАМАЗ, «Росинкас», «Петмол», «Nissan».
- Сокращение: «Меди», «Стома», «Intel».
- Акроним: ВАЗ, ГАЗ, BMW, FIAT.
- Ассоциация (с выгодой, назначением, местом происхождения товара, способом использования): «Домик в деревне», «Добрый», «Белые ночи», «Толстяк», «Mentos».
- Звуковая ассоциация (со свойствами товара): «Масленкино», «Простоквашино», «Быстров».
- Мимикрия (имитирующие название известного бренда): «Боржоми Лайт», «Absolut», «БлинДональд».
- Аллитерация (ритмические повторы согласных звуков): «Тото», «Сам Самыч», «Coca-Cola».
- Рифма: «Pickwick», «7/Eleven».
- Иностранное слово: «Раптор», «Люкс», «Прима», «Равиолло».
- Фамилия основателя: «Калашников», «Форд», «Синебрюхофф».
- Имя: «Мерседес», «Дарья», «Митя», «Аленка».
- Топоним (географическое название): «Нарзан», «Клинское», «Черноголовка», «Winston».

- Природа (флора, фауна, природные явления): «Аист», «Белочка», «Гроза», «Черный жемчуг», «Калина», «Красный корень».
- История: «Царь-батюшка», «Петр I», «Титаник», «Распутин».
- Мифология, сказки: «Морозко», «Красная шапочка», «Три богатыря», «Семь ручьев», «Домовой».
- Цитата из общеизвестного текста, его название: «33 коровы», «Золотой ключик», «Дядя Степа», «Снежная королева», «Три поросенка».
- Метафора: «Любимый сад», «Золотая чаша», «Идеальная чашка».
- Синекдоха (часть большого): «Долька», «Росинка».
- Оксюморон (соединение противоположного): «Райский ад», «Единственный выбор».
- Гипербола (преувеличение): «Громада», «Море сантехники».
- Литота (преуменьшение): «Окошко», «Маслице», «Малышка».
- Эпитет (поэтическое описание): «Москва Златоглавая», «Мечта хозяйки», «Волшебное озеро».
- Перифраз (описание): «Микрохирургия глаза», «Ярославские краски».
- Значимые цифры (ассоциация с товаром, его свойствами): «36,6», «1000 мелочей», «Пятерочка».

При продвижении новой марки необходимо использовать такие речевые штампы, которые очевидным образом отражали бы уже существующие в представлении потребителя качества идеального продукта. Только тогда новое название или слоган точно попадает в цель и начинает аутентично восприниматься представителями целевой группы, что в свою очередь может способствовать успеху товара на рынке.

В 1992 году на Лианозовском молочном комбинате в Москве возникла новая компания. Несмотря на стопроцентную российскую принадлежность, она получила имя Wimm-Bill-Dann и начала выпускать напитки «J-7» и «Rio Grande». Но уже с конца 1990-х годов новая

продукция компании выходила под русскими именами — «Домик в деревне», «Милая Мила», «Чудо-ягода». Перемена произошла не случайно: в период, когда потребитель считал, что импортные пищевые продукты лучше, использовались латинские наименования, а когда приоритеты сменились — русские. Вопрос заключался вовсе не в том, чтобы «спрятать» истинного производителя, но в том, чтобы «угодить» восприятию покупателей.

Для сравнения, на обувном рынке перенос предпочтений с импортного товара на отечественный пока не произошел, и метод брендинга Егорьевской обувной фабрики, придумавшей для детских сапожек название «Kotofey», следует признать вполне адекватным.

Название есть не только у товара, но и у производителя (название корпорации). Если оно по каким-то причинам перестает удовлетворять целевые аудитории, имеет смысл его сменить, то есть произвести ребрендинг. В ряде случаев такая операция становится не просто желательной, но и необходимой.

Так, одно из обувных предприятий позиционирует себя следующим образом: первоначально соучредителем компании выступила западногерманская фирма Salamander, которая внедрила свои технологии и обеспечила подготовку персонала. Теперь российско-белорусская компания продолжает эти славные традиции под названием BELWEST.

Практика свидетельствует о продуктивности использования метода конструирования психосемантических полей для поиска в рамках качественных маркетинговых исследований для поиска подобного рода устойчивых речевых штампов, так называемых «ключей» к сознанию потребителя. Психосемантический ключ рекламной концепции должен раскрывать основные ценности, существующие в сознании потребителя по отношению к изучаемому продукту, и гарантировать отсутствие отрицательных эмоций, отражая при этом его высокое качество.

Ярким примером идеально подобранного ключа является название марки чая «Беседа», а также абсолютно всех слов использованных в тексте его рекламы.

Чай «Беседа» — это уникальное *сочетание* высших сортов *листового и гранулированного* чая.

Чайные листья придают этому напитку неповторимый *вкус* и свежий *аромат*, а гранулы — *крепость* и красивый интенсивный *цвет*.

С чаем «Беседа» в вашем *доме* будет *тепло и уютно*.

Чай «Беседа» создан дарить *тепло*.

Беседуйте на *здоровье*.

Исследования показывают, что в сознании большинства представителей данной целевой группы существует устойчивая связь между словами «чай» — «дом» — «тепло» — «уют». Эти слова также нашли свое отражение в рекламном тексте; особенно удачным можно считать слоган «**Чай “Беседа” создан дарить тепло**».

Если рассматривать ассоциативные ряды со словом «чай» через призму положительных эмоций, порождающих ценности, связанные с потреблением этого напитка, можно выделить целый ряд характеристик, относящихся к ситуации общения в семейном кругу или с друзьями. Вместе с такими прилагательными, как *задушевная, теплая, дружеская, семейная, интимная, нежная, спокойная, уютная*, отражающими блок ценностей восприятия данного продукта, респондентами, наиболее часто употреблялось слово «**беседа**». Можно сделать вывод, что это слово и есть искомый психосемантический ключ для аутентичного восприятия марки представителями целевой группы.

В ходе исследований было так же выявлено, что респонденты старшей возрастной группы зачастую употребляют чай, чтобы избавиться от отрицательных эмоций, возникающих под воздействием стресса, заболевания и усталости. Отсюда возникает психосемантическая связка «чай — бодрость — здоровье — радость». Итак, если чаепитие — это **беседа**, в результате которой человек обретает бодрость, радость и, в конечном счете, **здоровье**, то из всего вышесказанного логично появляется выражение «**Беседуйте на здоровье**».

Основой выбора подобных ключевых слов является самоидентификация индивида с тем, что дает ему ощущение наибольшей полноты бытия, состоятельности и представляет для него наибольшую ценность.

## Позиционирование бренда

В современной маркетинговой практике невозможно представить себе анализ бренда без учета его позиционирования, которое обычно определяется маркетологами местом бренда в ряду конкурентов на рынке.

Как свидетельствует практика исследований, в последнее время для определения места товара в ряду конкурентов уже недостаточно только знания объемов продаж: необходимо понимать, какое место занимает бренд в сознании потребителей.

Чтобы придать бренду индивидуальное лицо, чтобы создать бренд с качествами, заставляющими о нем мечтать, производителям, рекламистам и продавцам необходимо знание эмоциональных импульсов и желаний потребителей.

Информацию о подобного рода внутренних предпосылках выбора можно получить лишь косвенными способами, в частности — при помощи проективных техник, которые позволяют глубже заглянуть в наиболее эмоциональные области психики.

Проективные техники в качественных исследованиях применяются тогда, когда необходимо определить или уточнить такие характеристики бренда как личность, имидж, позиционирование.

*Личность бренда* — это представление о нем потребителей, выраженное в форме характеристик, которыми обладал бы бренд, будь он человеческой личностью. Попросту говоря, в этой ситуации мы ищем ответ на вопрос, *на кого* похож бренд. Следует помнить, что в сознании потребителей бренд имеет характер, речевые интонации, самосогласованную и узнаваемую манеру поведения, он может служить образцом для подражания.

## Исследование личности бренда

Как правило, бренд исследуется посредством проективной техники, в рамках которой он «воплощается» в воображаемую личность, животное, растение и так далее.

Личность корпоративного бренда можно исследовать следующими способами.

- Представляя, что бренд взял на себя роль правительства. Каков будет в этом случае стиль правления, цели и первоочередные задачи, сильные или слабые стороны?
- Представляя продукты внутри бренда как здания в некоем городке. Что это будет: церковь, кинотеатр, школа и т. п.?
- Представляя корпоративный бренд в виде членов семьи, где у каждого есть свой характер, своя иерархия, свои отношения.

Для исследования имиджа бренда лучше всего подходит подбор картинок и построение коллажей. Используемые материалы должны представлять или, по крайней мере, пробуждать воспоминания о физических характеристиках бренда, о том, как и когда он используется, об облике пользователя и его стиле жизни, о культурной среде, соответствующей товарной категории. В качестве стимульного материала мы обычно используем вырезки из журналов и газет различной направленности.

После завершения работы необходимо, чтобы респонденты объяснили смысл того, что они сделали. Таким образом, коллаж выступает неким предлогом для вербализации чувств и ощущений, вызываемых брендом. Только в этом случае можно понять, что значит для них то или иное изображение, в чем состоит смысл проекции и каково происхождение идей, отраженных в коллаже.

При исследовании позиционирования бренда необходимо выяснить следующие моменты.

- Эмоциональные потребности потребителей, связанные с исследуемым продуктом. Если бренд занимает или пытается занять

лидирующее положение в своей категории, его позиционирование должно быть связано с основной эмоциональной потребностью.

- Роль продукта в удовлетворении каждой из этих потребностей, если она не одна.
- Какой бренд из данной категории легче всего ассоциируется с каждой из потребностей?
- Как именно каждый из брендов исполняет свою роль в удовлетворении каждой из потребностей?

Арсенал применяемых проективных техник для выяснения всех этих вопросов чрезвычайно широк: словесные ассоциации, незаконченные предложения, подписи к рисункам, ролевые игры и т. д.

Опыт применения проективных техник для исследования позиционирования брендов показывает, что они дают значительный практический эффект. Они меньше подвержены риску «придуманных» ответов респондентов, исключают рациональный анализ, заслоняющий мотивы предпочтений, и открывают истинные причины позиционирования брендов в сознании потребителей.

Позиционирование любого бренда позволяет более четко дифференцировать марку в сознании потребителей, привлекать к ней их внимание, служить побудительным мотивом к покупке.

Для выявления ниши позиционирования новой марки необходимо рассмотреть существующий в сознании представителей целевой группы образ категории в целом и выявить дифференцирующие аспекты образа нового продуктового предложения на всех возможных уровнях позиционирования в рамках технологии 5LP. Она разработана специалистами исследовательской компании COMCON-SPb Е. Громовой и М. Герасимовой на основе богатого эмпирического материала и активно применяемой при создании концепций ведущими рекламными агентствами.

Технология предполагает прохождение пяти уровней позиционирования бренда.

- 1-й уровень — атрибутивный (для кого предназначен продукт).
- 2-й уровень — рациональный (что это за продукт, его преимущества, уникальные особенности: вкус, состав, технологии и т. п.).
- 3-й уровень — функциональный (как использовать этот продукт, ситуации потребления).
- 4-й уровень — эмоциональный (почему потребители хотят получить этот продукт, создаваемое настроение).
- 5-й уровень — ценностный (зачем он необходим, ценности потребителя в зависимости от того психотипа, к которому он относится, воплощаемые с помощью продукта).

Такого рода данные позволяют проанализировать и сравнить существующий в сознании представителей целевой группы образ изучаемой категории продукта и нового предложения на всех пяти уровнях, если рассматривать восприятие позиционирования этих продуктов представителями целевой группы.

Если бренд — некое послание потребителям о возможности реализации их сокровенных чаяний и надежд, то особое значение в брендинге приобретает типология адресатов такого послания.

В практике маркетинговых исследований принято сегментировать потребителей по тем или иным основаниям. Один из наиболее эффективных критериев дифференциации потребителей — психографика, то есть зависимость потребительского поведения от психологического типа. Традиционный подход описания потребителей с использованием социально-демографических характеристик для практической работы по созданию бренда и рекламы недостаточен. Чтобы создать сильную основу для дифференциации, нужны новые инструменты. Оригинальный подход, который в последние годы успешно применяется в практике брендинга, был предложен российскими специалистами фирмы COMCON-SPb E. Громовой и М. Герасимовой.

Для этого в процессе исследований используется проективная методика «Ценности». Результаты ее применения позволяют говорить о шести психографических типах.

- **Обыватели** (нормативные материалисты).
- **Интеллигенты** (одухотворенные традиционалисты).
- **Независимые творческие личности** (новаторы).
- **Карьеристы** (целеустремленные прагматики).
- **Гедонисты** (ценители удовольствий).
- **Подражатели** (конформисты).

Из всего набора ценностей выбранного психотипа выбираются те, которые пересекаются с продуктом, товаром, услугой. Они должны быть положены в основу ценностного позиционирования бренда. Если послание сделано в соответствии с этим ключом, адресат моментально воспринимает его как свое, давно существующее, очень понятное и полностью принимаемое.

Данная технология легка и понятна, если уметь анализировать свободные ассоциации.

Например, результаты применения технологии 5LP показали, что образ майонеза как категории продукта сформирован на всех возможных пяти уровнях позиционирования:

- это продукт семейного потребления, который входит в регулярную потребительскую корзину большинства домохозяек;
- он обладает уникальными органолептическими свойствами, которые дифференцируют его в ряду других соусов, и позволяют представителям целевой группы четко идентифицировать его качество;
- майонез — привычный, повседневный продукт, который многофункционален как по ситуациям применения, так и по ситуациям потребления;
- в сознании представительниц целевой аудитории майонез, несмотря на повседневность, обладает следующими эмоци-

ональными доминантами: нежность, пикантность, фривольность, теплота, уют, радость;

- этот продукт обладает четко сформированными ценностями в глазах представителей целевой группы.

Представители целевой группы воспринимают майонез на ценностном уровне по-разному, в зависимости от принадлежности к тому или иному психографическому типу.

Для *обывателей* образ этого продукта олицетворяет стабильность, дом, семью, надежность, уверенность в качестве. Для них это продукт, который всегда должен быть в доме. Они ценят его за сытность, хорошо знакомый вкус; это абсолютно незаменимый атрибут любого застолья.

*Интеллигенты*, несмотря на повседневное потребление этого соуса, ценят его изысканность, утонченность, стиль, благородство. Для них майонез — воплощенная традиция.

Для *гедонистов* продукт несет в себе целый спектр положительных эмоций: от нейтрального («хорошее настроение»), через предвкушение («Новый год, приедут гости, ожидание»), к удовольствию («праздник, красиво накрытый праздничный стол, праздник живота, веселье») вплоть до восторга («чудо, восторг») и глубоко личностного отношения («любимый, незаменимый, без него практически невозможно»).

*Независимые* ценят этот продукт за его способность стимулировать кулинарное творчество. Он скорее является основой для кулинарных экспериментов, в то время как соусы обычно ориентированы на применение в конкретных ситуациях.

Для *карьеристов* — это экономия времени.

Для *подражателей* продукт олицетворяет помощь, потому что они воспринимают майонез как своеобразную кулинарную «палочку-выручалочку», которая всегда должна быть в доме.

Одни и те же преимущества продукта могут быть в одинаковой степени важны и интересны представителям всех психотипов, но понимать они их будут исходя из своей системы ценностей.

Например, «Гжелка» — традиционная водка.

Для *обывателей* это означает, что ее вкус привычен, не сулит никаких неожиданностей, ее можно пить без всякого риска.

Для *интеллигентов* название водки (обыгрывается вид) служит отсылкой к историческим российским винно-водочным брендам — Смирнов, Шустов, и, отдавая дань традиции, они испытывают чувство приобщения к истории.

Для *карьеристов* традиционность имеет меньшее значение, однако, такое качество продукта может служить доказательством, что потребитель обладает сложившимся, устойчивым положением в обществе, что он — солидный человек, не гонящийся за сиюминутными новшествами, и позволяет отмежеваться от нуворишей.

*Гедонисты* и *независимые* едва ли расценивают традиционность как достоинство, но в их глазах эта характеристика продукта может быть привлекательной: они ощущают аромат старины, получая дополнительное удовольствие, или создают и усиливают контраст со своим стилем жизни.

Новаторская марка также может обладать притягательностью как для независимых и гедонистов, так и для традиционно ориентированных потребителей — интеллигентов и карьеристов. В качестве примера можно рассмотреть iPod — mp3 плеер производства компании Apple.

Для *карьеристов* эта марка служит признанием их устойчивого имущественного (а, следовательно, и социального) статуса, умения ориентироваться в мире современных технологий, высокого профессионального уровня).

Для *интеллигентов* это означает приобретение новых знаний и дополнительных возможностей в познании мира.

*Гедонисты*, скорее всего, будут привлечены новыми возможностями, которые предоставляет техника более высокого уровня.

Для *независимых* могут иметь силу все перечисленные выше достоинства, а плюс к ним некоторая доля удовольствия от того, что «утерли нос Биллу Гейтсу».

Что первично — концепция позиционирования или легенда, стоящая за маркой?

Ситуацию, при которой вначале разрабатывается концепция марки, а потом решается, кого она может привлечь, едва ли можно себе представить. Теоретически построение бренда должно начинаться с определения целевой аудитории, составления портрета потенциального потребителя. При разработке концепции желательно максимально четко отдавать себе отчет в том, как именно данная марка будет воспринята потребителями, принадлежащими к различным психотипам.

Впрочем, возможны ситуации, когда успешная марка начинает жить собственной жизнью и, в конечном итоге, перевешивает: меняется ее концепция и позиционирование, но марка остается.

Разработка нового бренда — это фактически создание нового стиля жизни (или корректировка существующего), поэтому для того, чтобы легенда марки была адекватно воспринята потребителями и оказалась для них привлекательной, необходимо, чтобы она соответствовала концепции бренда, которая должна быть актуальна для целевой группы.

## Трансляция ключевых ценностей: от идеи до воплощения

Упомянутые ранее ценности организационной культуры, лежащие в основе деловой активности (бизнеса и менеджмента), на каждом предприятии модифицируются и дополняются расстановкой своих специфических акцентов и установок, развиваясь и трансформируясь в соответствии с требованиями времени. Истинные ценности компании могут выражаться в требованиях руководства, в его выступлениях, сформулированных принципах, кодексах, миссии, философии компании. Примером могут служить три принципа знаменитой американской компании по производству электронной техники IBM:

- каждый человек заслуживает уважения;
- каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно;
- добиваться совершенства во всем.

В качестве *credo* компания IBM выбрала из этого ряда краткую формулировку второго принципа: «IBM — значит сервис».

Формирование бренда отнюдь не сводится к формулировке миссии и неких базовых ценностей. Требуется глубокая их проработка, конкретизация, чтобы работники понимали, что конкретно стоит за этими словами и идеями.

Например, выдвигая лозунг «Мы ценим время», необходимо конкретизировать, что это означает, и создать возможности и условия для осмысления утверждения всеми сотрудниками. Каждый должен понять, что это означает конкретно для него лично? Пунктуальность? Или насыщенность времени яркими переживаниями? О чем времени идет речь? Фраза «Мы уважаем чужую собственность»: означает ли это просто отказ от грабежа окружающих или требует не вести личных разговоров в рабочее время с телефонов компании? Образ, стоящий за такими высказываниями, должен быть понятен каждому сотруднику. Тогда и только тогда возможна идентификация с декларируемыми идеями и их реализация на всех уровнях.

Культура компании — это некие ценности и основанные на них нормы и правила, которые даются либо формальным образом в виде зафиксированных кодексов, в которых обозначается, что и как необходимо делать, либо передаются путем примера («делай как я») и лишь потом записываются, когда могут быть сформулированы в тезисах и утверждениях. Как уже отмечалось, задача состоит в том, чтобы довести следование этим правилам до автоматизма. Затем уже не важно, как складывалась эта культура, — целенаправленно или стихийно. Это становится реальностью и воспринимается на уровне чувств и переживаний.

Особую роль в формировании корпоративной культуры играет знакомство с историей возникновения и развития фирмы. С этой

целью организуются музеи компании, предназначенные для знакомства персонала и посетителей с историей и современным состоянием организации, практикой ее деятельности.

### Мнения и опыт

Яркое впечатление производит корпоративный музей компании Соса-Кола, штаб-квартира которой находится в Атланте. Он производит впечатление не столько музея, сколько храма современного божества. При входе расположен лифт, сразу же поднимающий тебя на четвертый этаж, где находятся залы исторической экспозиции во вполне традиционном оформлении: стенды, шкафы, щиты с биографиями отцов-основателей, образцами оборудования, продукции, рекламы. Целый зал посвящен теме Санта-Клауса в дизайне Соса-Кола (разработанному специалистами фирмы в начале 1930-х годов), и актеру, создавшему образ этого персонажа (да и нашего Деда Мороза, которого мы получили в 1936 году) на многие десятилетия, вплоть до наших дней.

Затем посетитель спускается на третий этаж, где традиционная экспозиция дополнена полуоткрытыми кабинами (на одного человека) в виде колонн. Там вы можете по выбору посмотреть короткий (10–15 минут) фильм, посвященный определенному пятилетнему периоду новейшей истории. Вам показывают хронику наиболее ярких и важных событий в политике, науке и технике, культуре, искусстве. Эти киноматериалы подобраны так, что с ними каким-то образом связывалась деятельность и продукция Соса-Кола. Новейшая мировая история оказывается тесно связанной с историей компании, а события Соса-Кола — в самом центре важнейших исторических событий. На этом же этаже находится кинозал, при входе в который в глаза бросается бегущая строка с длинным рядом цифр, причем крайние справа цифры мелькают с невообразимой скоростью. Не сразу, но понимаешь, что присутствуешь при учете объема продаж продукции (в перерасчете на стандартные бутылочки Соса-Кола) с момента основания фирмы. Присмотревшись к мельканию цифр, осознаешь, что каждую минуту в мире продается свыше 3000 бутылочек напитка. В сознании впервые возникает мысль о том, что слоган «Always Соса-Кола!» имеет вполне реальное значение.

Дальнейшее лишь укрепляет в этой мысли. В расположенном рядом кинозале в режиме нон-стоп демонстрируется двадцатиминутный фильм, начинающийся кратким приветствием заместителя председателя правления корпорации по связям с общественностью, после которого начинается блестяще смонтированный калейдоскоп коротеньких документальных киносюжетов: сценки работы, отдыха, учебы, спорта, творчества, любви... На экране мелькает жизнь во всех ее проявлениях. Кадры сняты в самых различных уголках земного шара, и каждая сценка сопровождается титром с указанием места и времени съемок: «Париж, 25 мая 1997 года», «Антарктида, сентябрь 1997 года» и т. д. В каждом сюжете так или иначе присутствует Соса-Кола: ее пьют, продают, покупают, целуются у ее рекламы... Оказывается, не только всемирная история, но и каждая минута жизни на этой планете связаны и пронизаны Соса-Кола.

После этого, озадаченный постоянным и непрерывным присутствием Соса-Кола в человеческой жизни во всех ее проявлениях во всех концах земного шара и новейшей истории, посетитель спускается на второй этаж. Там он попадает в самый настоящий храм и становится участником ритуала, если и не священнодействия, но приобщения к святине. В двух больших залах слева вдоль стены стоят автоматы с самыми различными вариантами продукции фирмы на все вкусы. В первом зале — «Кока-кола», «Спрайт» и «Фанта»: классическая и легкая, с сахаром и без, смородиновая и ежевичная, клубничная и ананасная... Во втором зале — то же самое, да еще с национальными модификациями: варианты кошерные («по-израильски»), «по-малайски», «по-эфиопски» и т. д. Пей сколько хочешь, все — бесплатно, и туалет рядышком. А справа высятся прозрачные колонны, в которых пузырится «священный напиток», в полумраке несколько тихоструйных бассейнов-фонтанов, а перед колоннами — фонтанчики поменьше. Мерцает свет и звучит приглушенная музыка. Если взять специальный высокий бокал и поставить его на площадку в маленьком фонтане, то музыка усиливается, свет начинает играть яркими красками и бликами, откуда-то из темной глубины начинает быть сильная и высокая — на несколько метров — струя, падающая в большой бассейн, переполняя который напиток перетекает в маленький бассейн, из которого начинают быть вверх тоненькие



струйки, наполняющие твой бокал. Ты приобщаешься к священному, к святине святине.

Буквально преисполненный величием Coca-Cola, приобщенный к нему интеллектуально, духовно и физически «под самое горлышко», ты спускаешься на первый этаж, где дорога к выходу лежит через несколько торговых залов. В них ты уже можешь (и хочешь!) оставлять доллары на приобретение памятных сувениров: маек, кепок, календарей, игрушек, обуви, посуды, авторучек, книг с символикой великой империи. В память о том, что ты был ТАМ. Эти сувениры можно приобрести только в единственном месте в мире — в этом музее.

Музей Coca-Cola — действительно священное место империи и ее культуры. Его обязательно посещают новые сотрудники центрального офиса, в нем проводят корпоративные праздники, на которые приглашаются в качестве поощрения лучшие работники региональных отделений со всего мира, сюда водят всех школьников Атланты, туристы и гости города посещают его как одну из главных достопримечательностей города.

Образ компании создается всеми работающими в ней людьми. Одни закладывают его философскую, социальную, финансовую основу, другие транслируют его параметры для внутреннего и внешнего социального пространства, и все вместе — реализуют.

Нельзя рассматривать имидж компании как нечто отстраненное, отдельное, оторванное «от корней». Если человек с сомнительной репутацией создает благотворительный фонд, какая первая мысль посещает нас? О том, что он встал на путь истинный? Вовсе нет. Мы думаем об отмывании денег и о том, для каких махинаций ему понадобился этот фонд. Имидж владельца компании, его жизненная позиция и личная философия неизбежно влияют на будущий образ бизнеса, который он создает. В этом секрет негативного отношения к бизнесу вообще, которое до сих пор еще существует в российском обществе. На старте перемен бизнес не выглядел благородно, борясь за свое выживание в тогда еще не приспособленной для этого внешней среде.

За последние 10–15 лет произошли серьезные перемены. Но это слишком короткий срок для общества в целом, а в масштабах истории страны — почти мгновения. К счастью, это достаточный срок для того, чтобы сформировать новые ценности (или реанимировать забытые старые) и дать жизнь новому мировоззрению, в котором есть место для понимания роли бизнеса и его влияния на качество жизни. Работа над имиджем компании и репутацией бренда требует серьезных усилий со стороны основателей организации, безусловного профессионализма специалистов по маркетингу, связям с общественностью и управлению персоналом. Важно не только создать образ, рассказать о нем и задать некие правила — необходимо жить по ним. И это самое сложное.

Чтобы нормы, принятые в компании, были долговременными и жизненными, необходима аутентичность философии, ценностей и производной них — правил и принципов управления. Иначе говоря, стиль управления в компании демонстрирует истинную философию независимо от того, что предъявляется общественности или декларируется персоналу при приеме на работу. Поведение сотрудников по отношению друг к другу показывает, какие нормы действуют в реальности. Лучше всего внутренний имидж компании заметен для новичков. Они испытывают на себе самое интенсивное действие всех гласных и негласных правил.

Внешний имидж хорошо известен клиентам. Концентрация внешнего имиджа — бренд. Клиенты, обращаясь в компанию, рассчитывают получить то, что обещает бренд. Не получив обещанного, они больше не вернуться и, кроме того, расскажут о своем негативном опыте другим. Это наносит серьезный ущерб репутации и ослабляет бренд. Все усилия создателей организации, маркетологов и специалистов по коммуникациям может уничтожить единственный сотрудник, например, сервисного центра или отдела заказов, если он действует вопреки обещаниям бренда и тщательно продуманному имиджу компании. Гармоничное и достоверное впечатление от компании создают сами сотрудники. Все вместе они создают бренд или разрушают его.

Корпоративная культура, основанная на соответствии бренду, не возникает из ниоткуда. Но она исчезает в никуда, если все усилия по созданию привлекательного имиджа направлены только во внешнюю среду. Внутренний имидж — это образ компании в глазах сотрудников. Он должен быть насыщен и даже перенасыщен тем, что подлежит трансляции «во внешний мир». Вовлеченность сотрудников в процессы перемен, заинтересованность в улучшениях, яркие события, общие успехи — все это информационные компоненты, которые украшают внешний имидж компании, когда сотрудники рассказывают об этом. Информированность, вовлеченность, лояльность, соответствие бренду — вот лишь некоторые темы, на которых стоит заострить свое внимание, задумываясь о корпоративной культуре.

Работа над внутренними процессами, над состоянием организации и удовлетворенностью сотрудников — залог устойчивости бизнеса. Решение проблемы тождественности транслируемого компанией имиджа и ее репутации — чрезвычайно острой для современного российского бизнеса — зависит именно от эффективного внутреннего брендинга и внутрифирменных PR. По мнению **М. Медведевой** (менеджер по рекламе и PR ОАО «Ижорские заводы», выставочное объединение «РЕСТЭК», Северо-Западный Сбербанк России), опыт показывает, что при выстраивании ценностей и приоритетов в коммуникациях персонал часто оказывается где-то «в конце списка», не учитывается или учитывается недостаточно.

Зачастую в структурах с численностью работников более 400 человек внешний мир и транслируемые вовне ценности перестают быть для них значимыми. Сотрудники начинают «вариться в собственном соку», оказываясь в плену собственных келейных проблем, интриг и внутренней конкуренции. За тремя соснами они уже не видят леса. Поэтому для менеджмента компании особенно важно донести до каждого сотрудника, что он является носителем не просто образа, но и идеологии фирмы, является носителем «корпоративного ДНК». Именно персонал является главным ресурсом формирования и продвижения бренда.

### Мнения и опыт

Интересный пример, показывающий эффективность команд, приводил на одном из своих семинаров известный немецкий специалист по team-building Вилфред Шлей. Он рассказал историю о том, как в начале 90-х годов компания Mercedes Benz столкнулась с серьезными финансовыми проблемами, потеряв около 600 млн марок. Причиной оказались дефекты качества в новой престижной модели. Когда руководители корпорации и специально привлеченные консультанты стали выяснять, почему это произошло, обнаружилось, что главная причина — чрезмерный индивидуализм и нежелание делиться информацией среди сотрудников компании. Многие сотрудники подразделения, где производились некачественные узлы автомобиля, догадывались о том, что не все гладко, и желаемого качества ожидать не следует. Однако их мнением никто не интересовался, а мотивов для того, чтобы, перепрыгивая через голову своего начальника, идти к руководству и говорить о своих сомнениях, просто не было. Когда расследование было закончено, выяснилась парадоксальная вещь: знание о том, что новая модель не будет обладать нужным качеством, фактически присутствовало в компании, но высшее руководство об этом ничего не знало. Для того чтобы исправить ситуацию, руководство Mercedes пригласило консультантов, занявшихся воссозданием корпоративного командного духа.

Донести систему базовых ценностей до персонала, конкретизировать ее в терминах конкретных требований, действий, характеристик технологии и качества не всегда удается сразу. Так, «Чайная ложка» задумывалась ее основателями Б. Крупкиным и М. Августиным как русский fast food, ориентированный на культуру не столько блинов, сколько чая, в духе дореволюционных чайных. Основным продуктом выступал чай различных сортов, доминирующей была установка на современный, русский стиль, показывающий, что русские не стоят на месте. Еще до открытия сети таких чайных были сформулированы миссия, стратегия развития, стандарты и принципы качества. Это большая редкость для нашей страны, где, как правило, сначала создается компания, и лишь потом разрабатываются основы ее

философии. Когда количество чайных в сети выросло до десяти, стало ясно, что базовые ценности, носителями которых являются создатели бизнеса, уже сложно донести до каждого сотрудника. Возникла необходимость в конкретизации этих ценностей в виде доступного каждому работнику кодекса корпоративной культуры. Главное, чего удалось добиться на сегодняшний день — постоянство качества при динамичном стиле. А это уже серьезная заявка на устойчивый и оригинальный бренд действительно нового отечественного fast food'a, придавшего новые импульсы развития традиционной русской культуре чаепития.

Управление организационной культурой путем трансляции ключевых, базовых ценностей, осуществляется с помощью следующих мер.

- Контроль состояния организационной культуры: беседы с сотрудниками, опросы их мнения, исследования при помощи внешних консультантов, анализ отношения к ошибкам, особенностей принятия решений в критических ситуациях и в повседневной работе, беседы с новичками для получения обратной связи от людей со свежим взглядом на компанию.
- Пропаганда ценностей во внутренних средствах информации: интранет, внутренние газеты и журналы, информационные стенды, специальные встречи и мероприятия, корпоративные праздники.
- Обучение персонала: целенаправленное формирование определенных знаний и навыков, необходимых для соответствия идеологии и философии компании. Это означает, что программы обучения и развития должны тщательно готовиться и наполняться примерами решений, которые соответствуют требованиям корпоративной этики, норм, правил. В данном случае важно, чтобы формировался «правильный» подход к решению проблем.
- Подбор кадров, соответствующих в данной культуре: это означает, что в компании должен быть сформирован «образ идеаль-

ного работника». При подборе важно учитывать совпадение/несовпадение ценностей компании и личных ценностей кандидата, его подход к принятию решений, типичное для него поведение. Это достигается только высоким профессионализмом при подборе персонала, причем не только специалистов отдела по работе с персоналом, но и линейных менеджеров и руководителей высшего звена. Команды формируются и выращиваются. Они не рождаются в одно мгновение. Избавление от тех, кто не вписывается в команду — не менее важно, и то, как компания ведет себя в этой ситуации — показатель уровня сформированности организационной культуры. Прежде всего, необходимо рассмотреть возможность включения сотрудника в другие виды деятельности в компании, и лишь затем принимать решение о его выходе из рядов сотрудников.

- Широкое использование символики компании, традиций, ритуалов.

Компания живет и развивается, поэтому организационная культура тоже подлежит своевременной трансформации. Используя эти способы трансляции основных ценностей и анализируя обратную связь на всех уровнях, можно своевременно распознать момент несоответствия, например, когда стратегия организации уже изменилась, а культура осталась прежней. Это означает, что изменение стратегии произошло без должной подготовки или что культура компании недостаточно пластична, не готова к изменениям... В любом случае, усилия по своевременной трансформации культуры и приведению ее в соответствие с философией и стратегией компании предпринимать необходимо. Однако не всегда эти попытки оказываются удачными. К неудачным действиям в этом направлении относят:

- подмену реальных процессов изменения осуществлением поверхностных или косметических преобразований, когда по существу все остается прежним, а меняются лишь лозунги;
- попытки изменить всю культуру сразу;

- преобладание спорадических разнонаправленных краткосрочных шагов без учета долгосрочных целей; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

Причина подобных лже-преобразований кроется в несоответствии стилей и методов управления философии компании, расхождении между декларируемыми и реальными ценностями, которые реализуются в поведении сотрудников. Это несоответствие проявляется на любом уровне, но особенно сильный ущерб наносит на уровне менеджмента (когда результат принятых решений сказывается на большом числе сотрудников), и на уровне взаимодействия с клиентами (в этом случае наносится непоправимый ущерб репутации и имиджу компании).

Для того чтобы избежать подобного несоответствия желаемого и действительного, необходима продуманная концепция управления. Исходя из нашей схемы организационной культуры (глава «Бренд как интегратор бизнеса»), это значит, что каждый менеджер компании должен знать ответы на вопросы:

- *Кто мы? Что мы делаем? Каким образом?* — это означает необходимость знать и понимать философию компании.
- *Кто нам нужен, чтобы быть такими? Как мы этого достигаем?* — это означает необходимость понимать кадровую политику и формировать свою команду в соответствии с ней.
- *На что мы ориентированы при ведении бизнеса? Каковы наши стандарты, нормы, правила?* — зная ответы на эти вопросы, профессиональный руководитель вряд ли примет случайное решение.
- *Каковы наши цели на краткосрочный и долгосрочный период? Каковы способы достижения этих целей?* — ответы на эти вопросы позволят спланировать реализацию стратегии, и используя для этого адекватные средства.

Управление — это информационный процесс. В наше время все, что связано с информацией, — наиболее ценно. Поэтому инновации в этой области действительно необходимы, даже если кажется, что все уже придумано до нас.

## Соответствие методов управления философии и имиджу компании

Понятие инновации часто связано в нашем сознании с техникой, научными разработками. Инновации в области управления редки. Обычно компании стремятся использовать накопленный поколениями опыт и соответствовать неким стандартам, придерживаться определенных теорий, уже разработанных кем-то «до нас». Наш российский рынок развивается так стремительно, что говорить о существующих стандартах управления сложно. На сегодняшний день в мире существует много моделей организационного развития, описаны стили руководства, следует лишь решить, что применять. Надо постараться остаться собой и сформировать свой, особый подход к решению проблем интенсивного роста или вынужденных изменений. Конечно, не стоит изобретать велосипед... Но согласитесь, что тот велосипед, который когда-то изобрели, почти не имеет ничего общего с горным велосипедом — мечтой современных мальчишек. На наше счастье у современного бизнеса было время изучить себя. У нас есть возможность взять лучшее, и, соединив это с нашей смекалкой и наполнив неповторимыми эмоциями, шагнуть на новый уровень. На российском рынке экспериментировать интересно. Процесс захватывает, поскольку результат виден быстро, словно история ускоряет свой ход специально для того, чтобы дать нам возможность проверить свои догадки и открытия.

Пример управленческих инноваций — создание концепции управления персоналом компанией «» в России, основанной на философии и ценностях, нацеленной на соответствие рыночным условиям и учитывающей потребности концерна «Бош» в международном масштабе.

Для любых инноваций главное — идея. Идея, на которой основана концепция компании «Роберт Бош», многомерна, как соци-

альное пространство. Задача управления персоналом — создание «Развивающего пространства» (рис. 4.1.), основанного на философии компании и обладающего всеми составляющими, необходимыми для взаимного развития персонала и компании. Оказываясь внутри «Развивающего пространства», каждый его участник имеет возможность развиваться вместе с компанией и способствовать ее процветанию. Отсутствие движения — остановка в развитии. Тот, кто прервал движение и решил «остаться на месте», остается, но компания уходит дальше... В этом случае отказ от движения вперед приводит к решению об уходе. Принцип этой концепции — взаимное развитие и повышение общей эффективности. Развиваясь, компания предоставляет возможности для профессионального и карьерного роста сотрудников. Важно суметь их использовать. Сотрудники, повышая свою компетентность и расширяя опыт, способствуют стабильному успеху компании.



Рис. 4.1. «Развивающее пространство»

Графическое изображение концепции (рис. 4.1) позволяет легко запомнить идею и наполнять ее элементы содержанием в соответствии с потребностями компании. Важнейшими элементами «Развивающего пространства» являются следующие.

- **Корпоративное информационное поле** — «воздух», которым дышит компания. Наполненность достоверной и открытой информацией важна для нее так же, как насыщенность и сбалансированность состава атмосферы важна для жизни. Чем больше достоверной информации (особенно из первых рук, от руководства компании), тем меньше слухов и домыслов. Важно опережающее информационное действие: необходимо, чтобы сотрудники получали информацию раньше, чем внешние источники (например, клиенты).
- **Философия компании** — основа аутентичности методов управления. Это ценности, миссия, видение, которые определяют правила игры для всех участников деловой жизни компании. Правила игры во внутренней и внешней среде.
- **Система развития и обучения** — основа движения компании. Базируется на философии компании и обеспечивает (в идеале — опережающим образом) потребности в повышении компетентности персонала. Создает «зону ближайшего развития»<sup>1</sup> для каждого сотрудника. Строится с учетом потребностей и компании, и персонала.
- **Маркетинг персонала** — изучение рынка труда, выбор и/или формирование целевой группы (человеческий ресурс, необходимый для компании сегодня и в ближайшем будущем), позиционирование ее в качестве привлекательного (для целевой группы) работодателя, продвижение бренда и соответствующего имиджа компании. С учетом всех этих составляющих — четкая стратегия поиска и подбора персонала.
- **Система мотивации** — не существует без всех перечисленных выше элементов и отвечает в первую очередь философии

<sup>1</sup> Понятие впервые введено Л. С. Выготским.

компании, ее ценностям. Неразрывно связана с методами управления. Обязательно включает в себя материальные и нематериальные составляющие (так называемые монетарные и немонетарные компоненты). Строится с учетом облика «идеального сотрудника», что позволяет уже на этапе отбора избегать многих проблем. Обязательные черты системы мотивации: привлекательность и хорошее позиционирование на рынке труда (для целевой группы), простота и ясность правил, дифференцированный подход к развитию (отсутствие «уровнировки»), прямая связь с результатом. Система оплаты труда как составная часть системы мотивации способствует управлению эффективностью компании.

Роль информации в процессах управления трудно переоценить. Как правило, сотрудники жалуются на недостаток информации о принимаемых решениях или положении дел в компании. Недостаток информации неизбежно восполняется «домысливанием», интерпретациями и, как следствие, слухами. Если учесть, что процессы управления — это, в первую очередь, процессы информационные<sup>1</sup>, то насыщенность и активность корпоративного информационного поля важны и для внутреннего пространства компании, и для внешней среды (рис. 4.2).

Для *внутренней среды* информационное поле должно быть:

- **активно** — трансляция философии компании, формирование чувства причастности, осознание статуса компании, понимание состояния дел (успехи/неудачи, цели/задачи текущего момента), получение обратной связи от руководства, своевременная информация о предстоящих событиях/изменениях;
- и **интерактивно** — сотрудники должны иметь возможность задать интересующие их вопросы и получить на них ответы. Возможность дискуссии, внесения предложений, обмена информацией, выявления проблем при помощи сотрудников и руководителей всех уровней.

<sup>1</sup> «Персонал-Микс», № 1–2, 2006.

Направленная во *внешнюю среду*:

- **активность** — трансляция имиджа компании, ценностей, миссии, философии; информация об успехах компании, о ее деятельности во всех областях.
- **интерактивность** — взаимодействие с клиентами, поставщиками услуг; с будущими сотрудниками; с обществом в целом;



Рис. 4.2. Интерактивность информационного поля

Итак, для внутренней среды — формируем аутентичность имиджа, для внешней среды — транслируем его и корректируем в соответствии с обратной связью.

Рассмотрим взаимодействие различных сторон в «Развивающем пространстве» на примере компании «Роберт Бош» в России.

Каждый из элементов наполнен необходимым на сегодняшний день содержанием и имеет свой слоган (рис. 4.3). Все слоганы отражают общность интересов, целей, задач и, главное, ценностей. Очевидно, что в данном пространстве в основе управления лежит взаимодействие и творчество.



Рис. 4.3. «Развивающее пространство» — слоганы

Проанализируем каждый элемент в его сегодняшнем воплощении.

**Корпоративное информационное поле** является интерактивной многоуровневой средой, полем для взаимодействия сотрудников компании всех уровней, средством поддержания открытой кадровой политики.

На сегодняшний день это — Интранет (международный и локальный), Интернет, корпоративные газеты и журналы (международная газета на семи языках, региональный журнал для клиентов

и сотрудников на русском и украинском), информационные сессии и конференции, публикации вакансий во всех подразделениях концерна, регулярные сообщения о кадровых изменениях в концерне в целом и в каждом конкретном подразделении, обмен информацией о самых интересных событиях, фоторепортажи. Взаимодействие в информационном поле обеспечивается слаженной работой в области PR, информационных технологий и управления человеческими ресурсами.

**Философия компании «Бош»** имеет более чем вековую историю. На сегодняшний день ценности компании, миссия и видение, принципы руководства и распределения целей, процесс непрерывного улучшения и многое другое действительно для более чем 250 тысяч сотрудников во всех странах мира. Конечно, координировать работу в этой области непросто, и для того, чтобы действительно жить и работать в соответствии с ценностями компании, необходима активность и творчество сотрудников и руководителей.

Ценности нельзя просто объявить и внедрить. Это жизненные принципы организации. Для того чтобы помочь сотрудникам в России увидеть, прочувствовать, понять и принять ценности компании, было решено провести в 2005 году несколько совершенно уникальных проектов. Один из них — *конкурс картин молодых художников*, посвященный ценностям компании «Бош». Второй — *ценности компании глазами стажеров и практикантов*. Почему именно молодежи было поручено такое ответственное дело? У молодого поколения взгляд на компанию свежий, открытый, непредвзятый. Именно так можно увидеть и показать другим то, чем живет компания сегодня. То, что станет залогом успеха в будущем. Ценности «Бош» известны всем сотрудникам, клиентам и посетителям — они напечатаны прямо на пропуске в офис компании. Их семь:

- 1) устремленность в будущее и ориентация на прибыль;
- 2) ответственность;
- 3) инициатива и последовательность;
- 4) открытость и доверие;

- 5) справедливость и честность;
- 6) надежность, обязательность и соблюдение закона;
- 7) культурное многообразие.

Перед конкурсом картин был проведен опрос сотрудников. Каждый ответил только на один вопрос: какая ценность из этих семи ему ближе всего? Так были сформированы группы Единомышленников для будущих дискуссий. Выставка 28 картин молодых московских художников (по четыре картины на каждую из семи позиций) была центральным пунктом летнего семейного корпоративного праздника под девизом «Семь цветов успеха». Из каждой группы картин члены жюри Единомышленников в процессе дискуссии выбрали семь картин-победителей, которые на их взгляд максимально раскрывали образ и смысл ценности. Модераторы каждой группы представили решение жюри. Для супругов и партнеров сотрудников тоже нашлось дело: они создавали объемные коллажи на тему «Мир, который создал “Бош”». Все вместе «голосовали» за ценности компании всеми цветами радуги, рисуя на плакате прямо руками. Такого единения и воодушевления трудно достичь, если не затронуты настоящие чувства, если не удается «достучаться до сердца».

В течение всего 2005 года стажеры компании проводили акции, посвященные ценностям компании. При этом основным условием проекта была полная самостоятельность мнения, сценария, реализации. Свобода креативности поощрялась и поддерживалась. Каждой ценности посвящалась отдельная презентация, и ни одна форма представления темы не повторилась. Это были фильм, cocktail-party, спортивные состязания на свежем воздухе, деловые игры, КВН... Для привлечения максимального числа участников своих мероприятий они каждый раз использовали новые методы. Самые юные члены команды заставили всех задуматься о ценностях, инициировали дискуссии о философии и истории компании, о том, что значат эти семь строчек для каждого.

Лозунг, посвященный ценностям компании «Бош», звучит на русском языке так: «Создаем ценности, по которым живем». Важно

действительно уметь жить по ценностям, создавая их всем вместе. Ценности — это ориентир, который нельзя терять из виду.

- **Система развития и обучения:** система саморазвития «Взаимные инвестиции» — «Бош» инвестирует деньги, сотрудники — свое время. В рамках системы развития: программа для новых сотрудников «Welcome to Bosch», региональная тренинговая программа, E-learning, библиотеки книг по менеджменту, изучение иностранных языков, специальные программы для руководителей и для формирования кадрового резерва, единая тренинговая программа для сотрудников всех уровней, созданная в соответствии с потребностями компании.
- **Маркетинг персонала:** работа с вузами, студенческими объединениями, выступления руководителей компании в крупнейших вузах, активный поиск кандидатов при помощи лучших агентств и самостоятельно, публикации в специализированных журналах, PR-акции, специальная программа стажировок для выпускников «“Бош” — пять ступеней успеха».

Эта специальная система стажировок работает как длительный многоуровневый конкурсный отбор на вакансии для молодых специалистов (так называемые «стартовые» позиции). Основой плана программы является само название компании — «Бош», как показано на рис. 4.4. Каждый стажер, прошедший сложный предварительный отбор, получает возможность проявить себя в трех различных видах деятельности. Цель — получить представление о будущей работе и продемонстрировать свои деловые качества в разных видах деятельности. Например, чтобы получить место ассистента бренд-менеджера, необходимо поработать в логистике, поддержке продаж, сервисной службе.

**Система мотивации:** индивидуальное управление, ежегодная оценка потенциала и результативности персонала, планирование карьеры, управление по целям, ориентированная на результат премиальная система, дифференцированный подход к уровню заработной платы, поддержка дополнительного образования и на-



учной деятельности, специальные целевые программы развития для лучших сотрудников.



Рис. 4.4. Программа стажировок «Босш» — пять ступеней успеха

Важный элемент для успеха «Развивающего пространства» — качество управления: **качество** подготовки всех программ, **качество** проведения собеседований для согласования целей на год, **качество** постановки целей. Качество, наряду с инновациями и клиенториентированностью, — составная часть миссии компании «Роберт Бош»: Be QIK — Be BETTER — Be BOSCH (где QIK — Qualitaet — качество, Innovation — инновации, Kundenorientierung — особое отношение к клиенту). Именно поэтому компания уделяет особое внимание развитию и образованию менеджеров и кадрового резерва, стремится к обмену знаниями и опытом между сотрудниками, поддерживая и развивая институт наставничества. При планировании карьеры предпочтение отдается горизонтальному (расширение опыта) или зигзагообразному (смена направлений или отделов) развитию. Система мотивации, так же как и система развития и обучения,

ориентирована на выявление талантов и удержание в компании хороших и лучших сотрудников.

Пример компании «Босш» — неединственный. Большинство крупных и преуспевающих организаций ищет и находит свой облик и стиль управления, свое лицо на рынке труда в качестве работодателя. Это важно, поскольку бренд компании как работодателя является неотъемлемой составной частью корпоративного бренда. Для решения этих задач интересен опыт ведущих зарубежных компаний, в которых разрабатываются «стратегии совместных усилий», связывающие кадровую политику и долгосрочное планирование в единую систему управления. Ключевыми составляющими подобных стратегий являются:

- элементы организационной работы (создание и совершенствование организационной структуры, определение объема полномочий и ответственности; элементы процесса набора и отбора персонала);
- оптимизация объема и состава персонала;
- управление работой по достижению целей (развитие лидерских качеств, планирование карьеры, постановка целей, отслеживание результатов достижения целей);
- обучение персонала как ключ к развитию и переменам: именно способность организации совмещать обучение с общей стратегией определяет эффективность инвестиций в профессиональное развитие;
- коллективизм: организация более гибка и конкурентоспособна, когда удается добиться хороших взаимоотношений и высокого качества общения на уровне организации в целом, подразделения и отдельных групп сотрудников;
- формирование корпоративной культуры, личный вклад каждого работника в обеспечение общего процветания предприятия и максимально быстрое вовлечение в коллектив вновь прибывших сотрудников;
- разработка и внедрение специальных систем стимулирования и мотивации, направленных на поощрение инноваций,

профессионального роста, стремления наиболее эффективно организовывать работу на своем участке и побудить к этому других сотрудников.

Для реализации подобных стратегий нужны ресурсы. В первую очередь — человеческие. Это так называемые ключевые персоны в компании: лидеры — формальные и неформальные, способные создать единый настрой, единое движение, единую атмосферу. В каждой компании есть такие люди. Иногда лидерство и руководство не совпадают, но, если понимать суть и того, и другого, всегда есть возможность правильно распорядиться предоставленным разнообразием человеческого потенциала.

## Лидерство и стиль руководства

В свете всего изложенного видно, насколько важно для руководителя быть полноценным лидером.

Лидерство — это способность влиять на поведение других людей, проявление власти. Это отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений.

Руководство как лидерство — многогранная деятельность. Руководитель обязан не только обеспечивать достижение намеченных целей, проверять результаты работы, но и улучшать условия труда, способствовать реализации талантов и способностей сотрудников, дальнейшему росту их квалификации. В случае неудачи он должен нести свою долю личной ответственности (у руководителя она есть всегда), не перелажая ее полностью на подчиненных. Более того, его задача — проявление справедливости по отношению к сотрудникам в случае их просчетов и неудач, учет индивидуальных особенностей работников. Он должен помочь каждому из них ощутить результаты его труда, оценку его вклада в общее дело.

Руководить не означает приказывать, но опекать, поддерживать, направлять, мотивировать и, хочет того руководитель или нет, — воспитывать и развивать. Опытный руководитель знает, что

каждая его минута, уделенная сотрудникам, — выгодное вложение времени.

Итак, руководитель, будучи лидером своего коллектива, выполняет по отношению к персоналу целый комплекс функций социально-психологического характера. Прежде всего, это *стратегическая* функция выбора целей, перспектив, путей и методов работы. Затем — *административная* функция координации индивидуальных действий по выполнению задач и достижению целей. С ней связана *дисциплинарная* функция контроля, поощрения и наказания. В качестве компетентного специалиста он выполняет *экспертную* функцию. Само пребывание в должности заставляет его выполнять функцию *представительскую*: коллектива в вышестоящих инстанциях и обществе, а также вышестоящих инстанций и социальной среды в своем коллективе. Сама природа руководства с неизбежностью вынуждает лидера выполнять *воспитательную* функцию: все его действия непременно сказываются на формировании и развитии личности его подчиненных.

Более того, руководитель зачастую выполняет поддерживающую *психотерапевтическую* функцию, разрешая конфликты сотрудников, помогая им выходить из стрессовых ситуаций. Недаром подчиненные так высоко ценят в руководителе чувство юмора, способность разрядить тяжелую ситуацию улыбкой, шуткой.

Под воздействием многих факторов в каждой организации складывается определенный стиль руководства — свой специфический способ, манера отношений руководства и подчиненных, традиции принятия решений и их реализации. Стиль руководства, выступающий интегральной характеристикой менеджмента, может складываться стихийно, а может сознательно выбираться и выстраиваться, воспитываться. Стили руководства во многом индивидуальны и неповторимы. Однако, обобщая, можно говорить об их основных видах.

Согласно наиболее общей и схематичной типологии стилей руководства, предложенной Д. Макгрегором, различаются два стиля: «стиль X» и «стиль Y». Особенности каждого из них определяются

исходной установкой в отношениях руководителя к подчиненным. Если он видит в них безответственных бездельников, стремящихся при первой же возможности отлынивать от работы, он является представителем «стиля X». Такой руководитель акцентирует внимание на контроле над деятельностью подчиненных, на беспрекословном исполнении принимаемых им единолично решений, на жестком стимулировании персонала. Если же руководитель видит в подчиненных партнеров, стремящихся к профессиональной, деловой и личностной самореализации, он — представитель «стиля Y», и считает своей задачей прежде всего поиск и формирование общности интересов персонала, создание оптимальных условий формирования и развития позитивной мотивации к совместной деятельности, инициативы. Такое различие стилей руководства, несмотря на высокую степень обобщения, раскрывает важное и принципиальное обстоятельство — роль нравственной позиции менеджера, которая всегда решающим образом сказывается на технологии руководства и менеджмента в целом.

Более тонкое различие видов и стилей руководства содержится в широко известной типологии К. Левина (табл. 4.1), выделившего *авторитарный, демократический и пассивный* стиль руководства.

Таблица 4.1

## Стили руководства по К. Левину

Признак классификации	Авторитарный стиль (единоличный, директивный)	Демократичный стиль (коллегиальный)	Пассивный стиль (попустительствующий, либеральный, анархический)
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера. Выбор целей и средств находится в руках у руководителя.	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций лидера. Принятие решений разделено по уровням на основе участия.	Снятие лидером с себя ответственности в пользу группы (организации). Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме.

Признак классификации	Авторитарный стиль (единоличный, директивный)	Демократичный стиль (коллегиальный)	Пассивный стиль (попустительствующий, либеральный, анархический)
	Потоки информации идут преимущественно сверху, слабая обратная связь	Активные потоки информации в двух направлениях	Потоки информации строятся прежде всего горизонтально
Сильные стороны	Предсказуемость результатов. Основное внимание уделяется порядку и дисциплине. Работает только при грамотном руководителе	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет действовать самостоятельно, без вмешательства лидера. Подразумевается высокая степень самостоятельности и квалификации подчиненных
Слабые стороны	Сдерживание индивидуальных инициатив, большая внешняя загрузка руководителя, частые авралы	Требуется много времени для принятия решений, необходим грамотный лидер и обученные подчиненные	Группа может потерять контроль и скорость решения проблем без лидерского вмешательства

Более разноплановым является уточнение различия стилей руководства до шести основных видов: деспотический, бюрократический, патриархальный, кооперативный и попустительский. Уточнения здесь относятся, прежде всего, к традиционно понимаемому авторитарному стилю, в котором справедливо выделяются качественно отличные друг от друга стили: деспотический, бюрократический и патриархальный. Другое уточнение столь же существенно. В традиционной триаде демократический стиль противопоставлялся либеральному, а последний трактовался как попустительский, что не только концептуально неверно, но и способно привести на практике к совершенной путанице. В целях большей точности и наглядности различия между шестью стилями сведены в табл. 4.2.

Таблица 4.2  
Сопоставление стилей руководства

Показатели	Деспотический	Бюрократический	Патриархальный	Кооперативный	Попустительский
Отношение к работникам	Как к деталям механизма («винтикам»)	Как к безличным должностям	Как к детям «неразумным»	Как к партнерам и сотрудникам	Как к независимым индивидам
Основа авторитета и власти	Иерархия	Аппарат	«Отец» в «семье»	Компетентность	Самостоятельность
Реализация решений	По приказу	Письменное указание	Разъяснение («наставление»)	Согласие	Баланс сил
Источники информации	Первое лицо	По линии формального подчинения	«Доброжелательно сверху»	Отовсюду	Случайные
Контроль	Тотальный	Докладные записки и проверки	Эмоциональное отношение	Руководителем по результату	Самостоятельно
Мотивация	Страх	Продвижение	Зависимость	Ответственность	Свобода

Данное различие интересно и важно тем, что выделенные стили не просто являются элементами одного списка. В зависимости от степени внимания, обращенного на производство и на человеческий фактор, они образуют систему.

Многочисленные исследования в области определения стилей лидерства выявили два основных параметра, характеризующих управленческий стиль.

- **Степень уважения** — заключается в установлении отношений взаимного доверия и уважения между руководителем и подчиненным, двусторонних коммуникаций между ними, а также во внимании руководителя к чувствам подчиненного. Она выражается в ориентации на сохранение и развитие коллектива, конкретных людей, на внимание, доверие, поощрение (обеспечение достижения сотрудниками их личных целей, удовлетворенности трудом, самореализации, уверенности, вовлечение их в обдумывание и решение проблем, личный пример, взаимоуважение и искренность в отношениях).
- **Иницирующая составляющая** — выражается в точном скрупулезном определении должностных обязанностей каждого работника, в чрезвычайно активной роли руководителя подразделения в планировании, контроле, генерировании новых идей, а также в критике подчиненных. Кроме того, в ориентации на конкретные задачи (побуждение, организация, инструктаж, обеспечение принятия «правильных» решений, наличия «нужных» сотрудников и их «правильной» загрузки и прочих ресурсов).

Для эффективности руководства от менеджера требуется определенный уровень развития рефлексии, возможность осознать свои сильные и слабые стороны, что дает понимание выбора того или иного стиля руководства. Исследования Р. Блейка и Дж. Моултона привели не только к описанию различных стилей руководства при помощи Управленческой матрицы (GRID), представленной на рис. 4.5, но и породили систему обучения менеджеров GRID-Management. Тренинг по этой системе позволяет осознать свой стиль и дает возможность скорректировать его в сторону повышения личной и управленческой эффективности. В основе теории и построения матрицы — два основных параметра, степень выраженности и соотношения которых характеризуют индивидуальный стиль управления: ориентированность на производительность и ориентированность на межличностные отношения.

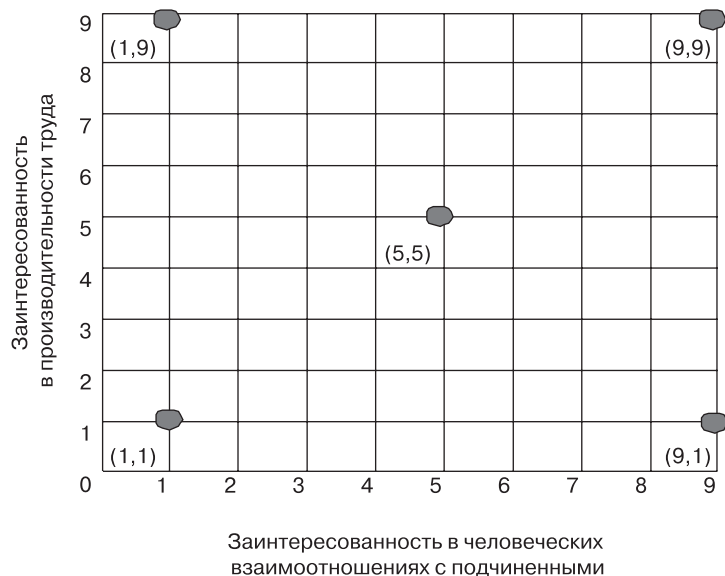


Рис. 4.5. Управленческая матрица Блейка и Моултона (GRID)

Матрица представляет собой таксономию управленческих стилей, классифицированных в соответствии со степенью заинтересованности руководителя в подчиненных как личностях (ориентированность на человека) по сравнению с его заинтересованностью в производительности труда во вверенном ему подразделении (ориентированность на дело, на результат). Степень заинтересованности оценивается по 9-тибалльной шкале: если показатели менеджера составляют 9,9, это означает, что он одинаково и в высшей степени заинтересован и в человеческих отношениях, и в высокой производительности труда. Это идеальный гармоничный вариант. Менеджер, показатели которого составляют 1,9, проявляет низкий уровень заинтересованности в производительности труда и делает основной упор на человеческие взаимоотношения. Он внимателен к нуждам подчиненных, но при этом прилагает мало усилий для обеспечения результативности в работе. Показатель 9,1 говорит о том, что руководитель, прежде всего, заботится об эффективности организации

работы, но без учета нужд подчиненных. Показатель 1,1 демонстрирует отсутствие интереса к результату деятельности подразделения и отношениям в коллективе. Показатель 5,5 говорит о средней выраженности тенденций. Он свидетельствует о некоем конформизме руководителя и о возможных проявлениях формализма в работе. В этом случае, как правило, эффективность управления снижена.

Х. Т. Грэхем и Р. Беннет считают, что важным фактором при выявлении наиболее эффективного управленческого стиля является структура поставленной задачи — степень определенности, с которой задана предстоящая работа. Если задача полностью структурирована, то менеджер почти неизбежно должен делать упор на выполнении задачи, т. к. его обязанность — обеспечить выполнение в соответствии с жесткими требованиями и, например, спецификациями. Например, конвейерное производство. В случае слабой структурированности или отсутствия структуры выполнения задачи менеджер достигает результатов, делая упор на персонал, на его творчество, компетентность, самостоятельность, самомотивированность. Например, исследовательская лаборатория, креативные проекты. В любом случае менеджер должен учитывать индивидуальные особенности сотрудников и полагаться на свои умения и опыт, определяя, должны ли мнения подчиненных брать верх над требованиями производственного процесса.

Эффективный стиль руководства оказывает однозначно позитивное формирующее влияние на корпоративную культуру, неэффективный — негативное, разрушающее.

В чистом виде стили руководства практически не встречаются. В реальной жизни и практике менеджмента, действительно, имеет место пространство или шкала стилей с акцентом на тех или иных аспектах руководства. Формирование и развитие конкретного стиля руководства обусловлено рядом факторов, перечислить которые полностью не представляется возможным. Можно указать лишь главные.

Во-первых, содержание и технология деятельности. Сам характер деятельности часто задает и особенности контроля, и постановку задач, и даже стиль общения. Например, давно отмечено, что для

художественных руководителей (главных режиссеров, балетмейстеров, хормейстеров, дирижеров и т. д.) характерен авторитарный и даже деспотический стиль руководства. Это, в некотором смысле, условие их профессионализма, являющееся следствием самой их деятельности. Главный замысел пьесы, кинофильма, музыкального произведения принадлежит только им. Зачастую он формируется в процессе репетиций и подготовки. Актеры и музыканты для них — лишь средство воплощения этого замысла. Если главный режиссер начинает советоваться с актерами, это означает, что ему самому не ясно, что надо делать.

Во-вторых, характер конкретных задач. Грубо говоря, при пожаре некогда проводить совещания и принимать коллегиальные решения: необходимо отдавать четкие приказы и жестко контролировать ситуацию.

Стиль руководства зависит и от конкретной ситуации и положения, в котором находится компания или подразделение: в стадии становления может быть один стиль, в период стабильного роста — другой, в ситуации восстановления коллектива после кризиса — третий.

Более того, стиль руководства проявляет зависимость от индивидуального характера и опыта отдельных исполнителей. Не секрет, что с разными подчиненными один и тот же руководитель ведет себя по-разному. Кроме того, встречаются люди, желающие, чтобы ими руководили авторитарно и даже деспотически. Во-первых, чтобы всегда знать, что надо делать, не особенно задумываясь на эту тему. Во-вторых, чтобы не нести личной ответственности («Я только исполнял приказ!»). В-третьих, чтобы оказаться сопричастными успеху, достигнуть которого самостоятельно они не способны («маленький солдат императора»).

Наконец, стиль в существеннейшей мере зависит от личности руководителя. Так, волевой тон зачастую является прикрытием личной несостоятельности, неуверенности, профессиональной беспомощности и элементарного невежества. Особенности личности руководителя — наиболее очевидный фактор, о котором уже говорилось выше и будет сказано еще.

Итак, стиль руководства — это не нечто неизменное, данное раз и навсегда. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей, возможностях, путях и закономерностях их перехода друг в друга.

В наши дни организации уже не представляют собой пирамиды с жестким лидерством. Лидер нового типа поддерживает в коллективе здоровую атмосферу и ценит подчиненных, способных сказать «нет». Это не конец лидерства вообще, а начало более утонченной и гибкой формы его влияния на эффективность. Более того, можно и необходимо говорить о динамике развития стилей, возможностях, путях и закономерностях перехода их друг в друга. В этой связи представляется чрезвычайно наглядной и поучительной графическая модель, предложенная П. Херси<sup>1</sup>, которая представлена на рис. 4.6.

В модели соотносятся две группы факторов стиля руководства: ориентация на человеческие отношения (эмоциональные или рациональные по преимуществу) и на производственные задачи. Причем, вторая группа факторов совпадает с характеристиками зрелости исполнителей (понимают или не понимают они задачу, хотят или не хотят ее решать). В соответствии с выраженностью этих факторов все «поле» (пространство) стилей делится на основные четыре зоны (квадрата), каждый из которых П. Херси связывает с доминированием четырех ценностей: власти, добра, красоты и истины.

В случае незрелого коллектива (не хотят и не понимают задачу) руководитель с неизбежностью будет авторитаром-деспотом, ориентируясь на рационально выстроенные властные отношения. В том случае, когда подчиненные готовы взяться за решение задачи, но не понимают, как это сделать, руководитель, поддерживая эмоционально более теплые отношения с ними, станет уделять разъяснительной работе больше внимания. В случае «понимают, но не хотят» задача руководителя — при сохранении высокой степени эмоциональности отношений («гнева и милости») повышать мотивацию, сопричастность подчиненных, вовлекая их в принятие решений

<sup>1</sup> Hirsy P. Management of Organizational Behavior. — NY, 1990.

и контроль. В ситуации наиболее зрелого коллектива («хотят и понимают») отношения носят наиболее рациональный и спокойный характер.

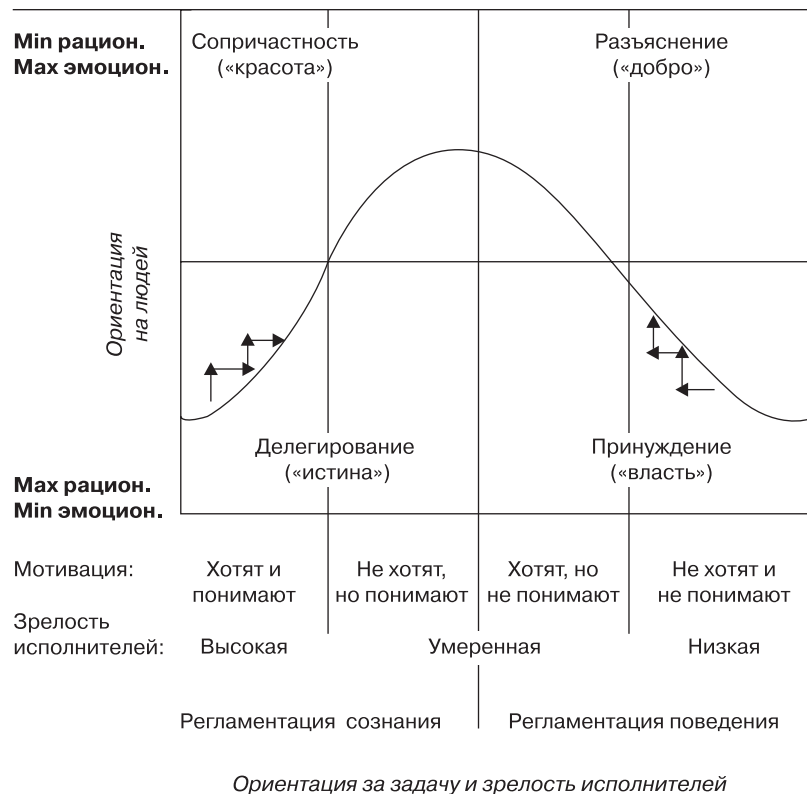


Рис. 4.6. Динамика стилей руководства («кривая Херси»)

Замечательной особенностью модели является то, что «кривая Херси» показывает характер динамики («траекторию») развития стилей руководства и механизм перехода от одного стиля к другому. Так, по мере созревания коллектива, руководитель может, ослабив регламентацию, поднять «градус» эмоциональности своих отношений с подчиненными, и постепенно, шаг за шагом, продвигаться

по «кривой Херси» справа налево. И, наоборот, при необходимости, например, в процессе нововведений в слишком «остывшем», «закостеневшем» в рутине коллективе, руководитель, взяв на себя у подчиненных часть их полномочий, должен дополнить это большей личной эмоциональностью и вновь, шаг за шагом, сдвигаться в своем стиле слева направо по «кривой Херси». Это лишнее раз подчеркивает пластичный и динамичный характер стиля руководства и возможность контролировать и направлять эту динамику.

Поэтому сегодня актуально не столько как *стать*, а как *быть* лидером своей команды, которому часто приходится действовать в условиях неопределенности, мгновенно адаптироваться в экстремальных ситуациях, в ограниченном временном пространстве. Рациональный, вдумчивый подход не утратил, конечно, своих позиций, но именно эмоциональная составляющая лидерства отвечает на вопрос как «Как? Каким образом?», а значит, способствует трансляции ключевых ценностей организации и восприятию обратной связи от сотрудников.

## Внутрифирменная коммуникация

В формировании позитивной мотивации играет роль не только правильно выстроенный подбор и расстановка кадров, но и корректное введение в должность новых работников. Важна также правильно организованная коммуникация, формальное и неформальное общение руководства и персонала. Это не только проведение рабочих встреч с персоналом, собраний, совещаний, семинаров, конференций. Сюда же относятся сбор и анализ предложений, книги пожеланий, бюллетени, ежегодные доклады, оформление стендов, стенгазет, досок объявлений, постоянных и временных выставок, статьи и письма в СМИ, использование фото-, кино-, видеоматериалов, печатных материалов (справочников, памяток для новичков и начинающих), телефон доверия. Могут использоваться также собственные радиостудии, кабельное ТВ, многотиражки. Кроме собственной газеты или журнала можно издавать справочную лите-

ратуру, ориентированные на персонал листовки и буклеты, другие информационные материалы.

В любой организации, даже самой небольшой, используются как минимум два коммуникативных средства — устные коммуникации и письменные (заметки-записки). В крупных организациях используют также внутренние газеты — листки новостей, публикации для менеджеров (или управленческие публикации), ежегодные отчеты организации, доски объявлений, внутреннее видео. Интернет (электронная почта), встречи с руководителями, слухи. Все эти виды внутренних коммуникаций (их наличие или отсутствие) выступают как показатели культуры внутриорганизационных отношений и формируют образ компании в глазах ее сотрудников.

Поэтому главной задачей формирования корпоративной культуры является внутрифирменный PR — обеспечение двух потоков внутрифирменной информации: «сверху» и «снизу». В первом случае речь идет об информации, исходящей от первых лиц фирмы, которая должна систематически доводиться до персонала. У каждого работника имеется вполне естественная потребность в «чувстве руководителя», в знании о намерениях руководства, итогах и перспективах деятельности фирмы, состоянию дел, обоснованности слухов и т. д. Некоторые руководители считают, что должны быть загадочными для подчиненных, полагая, что это способствует укреплению их авторитета — заблуждение чрезвычайно опасное. Если руководитель загадочен, как сфинкс, это создает острый дискомфорт у подчиненных. Они начинают «угадывать шефа», строить догадки об истинных намерениях, оценках и настроениях руководства, начинают распространяться слухи, сплетни, создается нервная обстановка, благоприятная для интриг, отвлекающая коллектив от дела и не идущая этому делу на пользу. Для решения проблемы недостаточно отдавать приказы и доводить их до исполнителей. Для адекватного понимания сути приказов и распоряжений необходима дополнительная разъяснительная работа, желательна исходящая из первых уст. Поэтому хороший руководитель пользуется каждой возможностью демонстративного разъяснения

позиции руководства, принципов управления, своих оценок, решений, их мотивов и намерений.

Не менее важен и встречный информационный поток — от персонала к руководству. Настроения, мнения, оценки, отношения, возможные предложения по улучшению дел — обо всем этом руководитель может узнать только непосредственно от работников. Поэтому он должен пользоваться любой возможностью личного контакта и создавать для этого специальные ситуации — от текущего приема до отдельных бесед и неформального общения. Этот источник не могут заменить сведения, поступающие от руководителей подразделений, так как возможны искажения информации, ее утаивание («чего шеф не знает, от того не страдает»), и руководство может столкнуться с неожиданным для него конфликтом, забастовкой и т. п. Поэтому руководству фирмы чрезвычайно важно иметь «чувство каждого подчиненного». Если первые лица фирмы не выстраивают этот поток информации, он начинает складываться стихийно и отнюдь не на пользу делу. Очевидный дефицит информации начинает заполняться: возникают сплетни, наущничанье, доносительство, «доброжелательство» и прочие проявления нездоровой обстановки.

Оба потока информации, как создающий «чувство руководителя» у подчиненных, так и создающий «чувство подчиненного» у руководства, в конечном счете, направлены на достижение единой цели — формирования «чувства мы», сопричастности общему делу. Этому служит и привлечение подчиненных к выработке решений, поиску наиболее оптимальных из них.

Внутри фирмы информация выполняет ряд важнейших для современного менеджмента функций:

- помощь работникам и специалистам в ознакомлении с целями, возможностями и традициями фирмы;
- разъяснение общей политики руководства и принципов его работы с персоналом;
- удовлетворение потребности персонала в информации о событиях в компании и вокруг нее;



- обеспечение и стимулирование двусторонней коммуникации между руководством фирмы и работниками;
- способствование развитию положительной мотивации у каждого работника по отношению к фирме и высокому качеству работы;
- формирование организационной культуры и фирменного стиля;
- воспитание работников как представителей фирмы, носителей ее имиджа и культуры.

## ГЛАВА 5

### Выращивание бизнес-культуры

*Основные факторы, определяющие культуру организации. Динамика бизнес-культуры: от идеи до организации. Корпоративная культура и личность: преодоление отчуждения. Поддержание и развитие организационной культуры. Управление культурными изменениями и управление сопротивлением.*

*В.Т.:* Бывает, что сильная корпоративная культура идет абсолютно вразрез со стратегией компании. Это происходит в том случае, когда носителями корпоративной культуры становятся в первую очередь неформальные лидеры, которые официально не являются руководителями, но обладают достаточным авторитетом. Представьте, что они, например, не приветствуют грядущих изменений в компании и действуют, преследуя свои особые цели. В этом случае сильная корпоративная культура может негативно влиять на результат, которого добивается бизнес. Как оградить себя от подобной ситуации? Только повышением качества управления в компании и выращиванием ключевых персон — лидеров, высококлассных специалистов, креативных и ответственных. Главное — это выявление лучших и развитие их. Как выделить тех, кто станет движущей силой? Здесь необходима оценка и всестороннее развитие, возможность проявить себя и осуществить свои идеи. Тогда естественным образом выделяются те люди, для которых развитие — основополагающая, ключевая ценность.

*Г.Т.:* Это персонифицируется...

*В.Т.:* Да. Это персонифицируется. При помощи таких ключевых персон начинается общее движение в нужном направлении. На месте остаются только те, кому это не очень интересно. Так люди без желания роста и развития быстрее распознаются.

*Г.Т.:* Получается органический процесс...

*В.Т.:* Это естественный органический процесс. Человек встраивается и движется вместе с компанией или просто «выпадает».

*Г.Т.:* «Процесс органического роста компании» — это вообще очень российское понятие. Это похоже на выращивание...

## Основные факторы, определяющие культуру организации

Фирмы, приглашающие сегодня на отдельные должности профессионалов, которые занимаются разработкой корпоративной культуры, находятся изначально в более выгодном положении относительно тех компаний, где не задумываются об этом или сознательно игнорируют данный вопрос. Конечно, разработка и внедрение корпоративной культуры требует отдельных средств, усилий и времени, но для долгожительства фирмы нет ничего лучше, чем просеивание золотых крупиц ценностного достояния корпорации и переплавки их в золотые слитки, составляющие надежный капитал и гарантию доверия общества.

Работа над корпоративной культурой — сложная и долгосрочная задача, которая требует вложений усилий со стороны руководства компании и каждого ее представителя. Придя в организацию, человек рассчитывает занять в ней определенное место, надеется на соответствие принципов компании своим ожиданиям<sup>1</sup>.

Если компания не считает себя однодневкой, работу над созданием корпоративной культуры необходимо начинать как можно раньше. Ее могут проводить специально обученные люди — руководители HR-отделов, психологи компании, тренеры, оргконсультанты, менеджеры по корпоративной культуре.

В промышленно развитых странах забота о внутреннем благополучии человека, и, прежде всего, делового человека — полити-

<sup>1</sup> См.: Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. — М.: Вильямс, 2003, с. 122.

ческой и экономической опоры общества — поставлена широко. К его услугам — свой врач, массажист, наконец, психотерапевт или психолог, который в любой момент объяснит его состояние и порекомендует средства для того, чтобы быстро прийти в себя. У нас же по-прежнему считается геройством выходить на работу больным, забросить семью, а обращение к врачу-психологу в состоянии стресса представляется недопустимой блажью или как минимум странностью. Важно не выжимать из своих подопечных все силы, как того требуют внешние обстоятельства, а разумно использовать потенциал и бесценные человеческие ресурсы. В нашей стране многие работники еще преодолевают то, что раньше называлось советским образом жизни, а также те преграды, которые стоят на пути их вхождения в деловой мир. Избавление от трудового зависимости — сложный процесс, требующий высококвалифицированной профессиональной помощи.

Для фирмы отклонения от решения этого вопроса может быть чревато потерей ключевых сотрудников, поскольку работники — при наличии возможности выбора — выбирают среду, в которой для них будут создаваться все необходимые условия для комфортного обитания и успешной работы. Каждый из нас знает, как относятся в его фирме к работнику, клиенту, партнеру. Каждый ощущает это на себе, в своей работе, при решении проблем, возникающих у клиентов.

Очевидно, что всякая компания в чем-то уникальна; поэтому она должна разработать и реализовать уникальную корпоративную культуру. Представления об особенностях этой культуры и отношения к персоналу формируются на основании впечатлений от первых посещений офиса организации, от общения с ее сотрудниками и руководством. Привлекает обстановка, свидетельствующая о хороших условиях труда, деловой атмосфере, доброжелательном и уважительном отношении к работникам. Бескультурье может дорого обойтись компании.

Несмотря на то, является ли культура организации предметом тщательного выбора или просто образовалась со временем, можно выделить шесть факторов, которые будут влиять на этот процесс<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Культура организации. — Красноярск: КГПУ, 1996.

Это: *история и собственность, размер, технология, цели и задачи, окружение, люди.*

*История и собственность.* Новые организации должны быть либо агрессивными и независимыми, либо гибкими и легко приспосабливающимися, а иногда и совмещать эти принципы. Централизованная собственность будет стремиться к культуре с жестким контролем и управлением ресурсами, тогда как разобшенная вызовет диффузию власти, которая основана на других источниках силы.

*Размер организации.* В целом крупные организации более формализованы, стремятся создать специализированные группы, которые требуют систематической координации, разрабатывают методики, процедуры и создают специализированную власть.

*Технология* не всегда четко указывает на определенную культуру, но некоторые соответствия можно выделить:

- рутинные программируемые операции больше подходят для ролевой культуры, чем для какой-либо другой;
- дорогостоящая технология, когда цена поломки велика, требует тщательного контроля, наблюдения и компетенции. Это больше подходит к ролевой культуре;
- технологии, дающие экономию рабочих мест благодаря массовому производству или крупным капитальным вложениям, способствуют большому размеру и, следовательно, ролевой культуре;
- разовые, отдельные операции — единичное производство — подходят для культуры власти или задачи;
- быстроменяющиеся технологии также требуют культуры власти или культуры задачи;
- задания с высокой степенью неизвестности требуют систематизированной координации и предполагают ролевую культуру.

*Цели и задачи.* Эффективность организации во многом зависит от четкого представления ее менеджерами смысла их каждодневной деятельности. Такие цели, как качество продукции, легче всего контролируются в ролевых культурах. Цели, связанные с ростом, проще всего реализуются при наличии культуры власти или задачи,

но, конечно, не во всех случаях. Цели и задачи не только влияют на культуру, но и сами находятся под ее воздействием.

*Окружение.* Основной характеристикой окружения сегодня является его бурный характер. Изменения, происходящие в окружении организации, требуют культуры, которая была бы чувствительной, легко приспосабливающейся и быстро реагирующей.

*Люди.* Разным культурам соответствуют различные психологические контакты, определенные типы людей будут счастливы и удачливы в одной культуре, а в другой — нет. Развивая эту тему, можно выдвинуть следующие гипотезы.

1. Люди, не допускающие неопределенности, предпочтут более жесткие правила ролевой культуры.
2. Потребность в утверждении своей личности будет удовлетворяться культурой власти и задачи.
3. Навыки и таланты личности будут более замечены в культуре власти и задачи.
4. Потребности людей с низким уровнем интеллекта и навыков подталкивают организацию к ролевой культуре, где уровень труда очерчивается уровнем имеющейся рабочей силы. Потребности людей с высоким уровнем интеллекта и профессионализма приведут организацию к культуре власти или задачи.

Многое зависит от личных взглядов руководителя и «ключевых» сотрудников организации, их способности понять и объяснить конфликтные ситуации, возникающие из других пяти факторов, рассмотренных выше.

Очень важно отметить, что люди с разными, особенно в национальном плане, культурами неодинаково воспринимают реальность, поскольку рассматривают все окружающее сквозь их призму. Культура любой организации находится под мощным воздействием национального фактора<sup>1</sup>. Г. Хофстеде сформулировал пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры.

<sup>1</sup> Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М., 1999; Хофстеде Г. Организационная культура. Управление человеческими ресурсами. — СПб: Питер, 2002.

По **дистанции власти (ДВ)**, определяемой отношением к проблеме неравенства людей, его допустимой степенью.

По роли **индивидуалистского начала (ИН)**, характеризующегося теснотой связи индивида и общества, готовностью людей действовать в одиночку.

По степени **неприятности неопределенности (НН)**, стремления ее избежать с помощью правил, традиций, законов, идеологии, религии (любая религия способствует терпимости к неопределенности) и пр.

По степени **ориентированности на будущее (ОБ)**. Организация может жить вчерашним, сегодняшним днем или стремиться к перспективной выживаемости, обеспечиваемой накоплением богатств.

По **уровню мужественности (УМ)**, выражающемуся в характере распределения под влиянием культурных традиций социальных ролей между полами. Культура с жестким закреплением ролей — мужественная; со слабым — женственная.

В табл. 5.1 приведен пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (*в* — высокая; *с* — средняя; *н* — низкая).

Таблица 5.1  
Экспертные оценки национальных деловых культур

Страны	ДВ	ИН	УМ	НН	ОБ
США	н	в	в	н	н
Германия	н	в	в	с	с
Япония	с	с	в	в	в
Франция	в	в	с	в	с
Россия	в	с	н	в	н
Китай	в	н	с	с	в

Культура организации проявляется, с одной стороны, в двух параллельных процессах, а с другой — в процессах, взаимопроникающих и обогащающих друг друга: формальном и неформальном.

Формальный процесс, как и формальная культура организации, проявляющаяся, прежде всего, в ее структуре, реализуется в организационной культуре, а неформальный процесс как неформальная культура организации, система взращивания внутренних коммуникаций, реализуется в ее корпоративной культуре.

## Динамика бизнес-культуры: от идеи до организации

Развитие любой культуры характеризуется некими общими фазами ее динамики. В свое время в литературе по психологии менеджмента особое внимание уделялось соотношению формальной и неформальной структуры организации. Иногда они даже противопоставлялись друг другу. Немало говорилось о нежелательности «неформальных лидеров» в коллективе. Однако в таких трактовках было много поверхностных суждений и ложных стереотипов.

«Культуральный» подход открывает новые возможности, выявляя глубокую и принципиальную связь «неформального» и «формального» в менеджменте. Конкретизировать представление о механизмах формирования и закрепления социальных значений в практической деятельности можно с помощью понятия нормативно-ценностных систем деятельности как подсистем социальной практики<sup>1</sup>.

Нормативно-ценностные системы (НЦС) определяются:

- ценностным компонентом, который складывается из предмета, целей и средств деятельности;
- нормативным компонентом (правилами, регулирующими осуществление деятельности);
- способом организации коллективной деятельности (поскольку речь идет о системах социальной практической деятельности).

В процессе жизнедеятельности человек участвует в самых различных НЦС: практически вся социально-практическая деятель-

<sup>1</sup> См. Тульчинский Г. Л. Свобода и смысл. Lampeter, 2002.

ность может быть представлена как совокупность НЦС в сфере производства, быта, отдыха, науки и т. д. Но приобщение к НЦС нельзя сводить к простому приобретению определенных навыков: это существенный фактор развития форм поведения человека вплоть до развития мышления, памяти и воли.

Понятие НЦС позволяет преодолеть «дилеммы» формального и неформального аспектов организации трудовой деятельности, психологического и функционального подходов.

НЦС социальной практики развились из единой системы духовно-практической деятельности, синкретично совмещающей различные функции (от магических до хозяйственных). НЦС ремесел, науки, искусства и т. д. дифференцировались и специализировались постепенно, по мере развития цивилизации и специализации видов деятельности. Это выражалось в выделении отдельных функций в самостоятельные виды деятельности, профессиональном закреплении их за отдельными людьми, в соответствующих изменениях в системе образования и воспитания. Таким образом, возникают мотивированные изнутри, а не санкционированные извне стили поведения. Этот процесс десакрализации привел к становлению науки, которая не только выстояла в единоборстве с религией, но и превратилась в действенное средство рациональной регуляции в обществе. На определенном этапе в самостоятельную НЦС выделился и бизнес.

Особый интерес представляет рассмотрение социальной организации НЦС как общностей людей. Они могут иметь формальную (т. е. определенную закрепленными функциями и связями, правами и обязанностями, инструкциями, отношениями координации и субординации, средствами контроля и стимулирования) и неформальную (основанную на межличностных взаимоотношениях) организационную сторону деятельности.

При рассмотрении НЦС под этим углом зрения выявляется динамика развития форм организации НЦС, каждая из которых проходит путь от нерегулярной случайной общности людей («тусовки») до формирования социальных институтов, являющихся наиболее

развитой формой организации НЦС. Характерными чертами социальных институтов являются:

- то, что они возникают на стадии дифференцированной общественной практики, когда на основе разделения труда выделяются НЦС, связанные с достижением социально-значимых целей;
- то, что в этих НЦС доминирует формальная сторона организации, закреплённая в специальных положениях, уставах и т. д., регламентирующих функционирование систем;
- то, что функционирование таких систем обусловлено сложившимися экономическими, правовыми и социальными отношениями.

Первопричина динамики и дифференциации НЦС социальной практики — разделение и специализация этой практики, обусловленные развитием цивилизации.

В этом отношении организационная и корпоративная культуры являются разными уровнями (стадиями) формирования и становления самой фирмы как социального института (юридического лица). Они не противостоят друг другу, а дополняют и взаимопредполагают друг друга в органическом единстве. Будучи целевыми общностями, НЦС объединяют людей в формальные и неформальные организации в целях некоторой практической деятельности. Предпосылка и условие ее успеха — относительно единый, общий способ осмысления действительности всеми участниками деятельности. Этот ценностно-смысловой аспект НЦС выражается в некотором нормативном понимании, которое определяет не только общность цели, но и общность восприятия предмета деятельности, его анализа и т. п.

Общее понимание (осмысление) наличествует в любой НЦС. Различия заключаются лишь в форме и степени его выраженности. Это может быть и простая общность психологической установки, и невербализуемое «цеховое» знание, и формальная экспликация в виде учебников, манифестов, положений, программ. Общее понимание задается общностью целей, предмета и правил деятельности. Этим

способам осмысления действительности соответствуют «сгущения» людей, занятых ее освоением в данном виде деятельности. Поэтому организация деятельности в каждый момент времени соответствует достигнутому опыту, характеризует степень разделения и специализации.

Взятая как процесс, в единстве смыслового и социально-организационного аспектов, динамика их институционализации предстает осуществляемой в несколько стадий.

1. *Стадия выработки нового осмысления.* Характеризуется минимальной степенью организации. Коммуникация участников носит спорадически случайный и во многом лично-доверительный характер.
2. *Стадия выработки общего понимания (коалиция).* Характеризуется большей устойчивостью связей и отношений между специалистами, которые начинают выделять себя как группу единомышленников. Подобная избирательность в общении «уплотняет» коммуникацию, хотя само общение носит слабо регламентированный характер («тусовка»).
3. *Стадия парадигмы.* Общение начинает носить систематический характер семинаров, переписки, обмена материалами на ранних стадиях (рукописи, препринты, заявки). Делаются попытки выработать программные материалы, прорваться в СМИ. Выдвигаются лидеры мнений.
4. *Стадия сплоченной группы (ассоциации).* На этой стадии общее понимание уже фиксируется участниками деятельности в явной форме программного заявления. Коммуникация становится все более ограниченной рамками группы, где выделяются признанные лидеры, между которыми может существовать разделение сфер влияния. Лидер выступает центром, вокруг него формируется группа. Именно он обычно выступает с программным заявлением, обеспечивает селекцию и интерпретацию информации. Важный момент на этой стадии — успех и социальное признание. Они свидетельствуют о развитии группы и обеспечивают социальный престиж (имидж) ее деятельности,

а значит и постоянный приток сторонников и учеников. Привлечение учеников достигается обычно с помощью пропагандистской и популяризаторской деятельности, public relations, осуществляемых обычно либо самим лидером, либо под его контролем. Этой цели могут служить СМИ, периодические издания, постоянные семинары, конференции. Нередко создаются специальные центры (школы, курсы) подготовки специалистов в данной области. Явным становится отличие деятельности данной группы от материнской НЦС: группа становится либо элитарной, ведущей в материнской НЦС, либо «мятежной», отвергающей ортодоксальные установки. Причем во втором случае деятельность группы может оказаться либо тупиковой, либо положить начало новой традиции. По некоторым оценкам для «прорыва» старой традиции необходима группа около 20 человек, а для создания новой — от 500 до 1000 человек.

5. *Стадия профессионализации.* На этой стадии в НЦС фиксируется формальная организационная структура. НЦС становится специальностью (профессией) и обеспечивает не только подготовку учеников, но и их трудоустройство посредством открытия новых должностей или переориентации старых, создания трудовых коллективов. На этой стадии нередко образуется расслоение лидерства на формальное (по должности) и неформальное. Институционализация НЦС как профессии определяется следующими главными особенностями: (1) профессиональной ответственностью за производство, хранение, передачу и использование соответствующих социальных значений; (2) автономностью профессии в деле привлечения новых членов, их подготовки, повышения квалификации, контроля за их деятельностью; (3) установлением между данной НЦС и ее социальным окружением таких отношений, которые обеспечивали бы ей поддержку и охрану от непрофессионального вмешательства; важной становится роль известных (широкой ответственности) личностей, представляющих свою сферу в глазах

публики и общественного мнения, СМИ; (4) стимулирование деятельности профессионалов на основе оценки качества их работы с точки зрения других специалистов-экспертов. Стадия профессионализации характеризуется полной организационной вооруженностью НЦС вплоть до создания кодекса поведения (устава, положения, должностных инструкций), статуса юридического лица (счет, финансирование и т. п.), высокой степенью упорядочения координационных и субординационных отношений (самостоятельное юридическое лицо или подразделение, отдел или лаборатория в существовавшей структуре). Все прогрессирующая рутинизация деятельности зачастую приводит к формированию в ее недрах нового смыслового сдвига, развитие которого может привести к дальнейшей дивергенции системы.

Аналогичные стадии развитие НЦС проходит не только в бизнесе, но и в науке, политике, искусстве, религии. Совсем не обязательно, чтобы каждая НЦС проходила все указанные этапы институционализации. Возможна остановка на каждой из указанных стадий. Далеко не каждой НЦС удастся развиваться даже в стадию сплоченной группы, не говоря уже о наиболее развитой стадии профессионализации. На рис. 5.1 представлен процесс институционализации соответствующих НЦС в виде схемы.

Роль ценностно-смыслового и социально-организационного аспектов институционализации в их динамике различна. На первых этапах ведущую роль играет смысловой аспект, на поздних — социальный. Разумеется, возможна ситуация, когда развитый организационный аппарат объединяет людей, не имеющих единого осмысления, но это лишь свидетельствует о том, что у истоков такой социальной организации некогда стояло когерентное осмысление «отцов-основателей».

Вокруг смыслового ядра НЦС выстраиваются структуры социальной институционализации, которые могут быть ранжированы от простейших межличностных отношений до развитых социальных институтов данного общества. Собственно смысловой аспект инсти-

туционализации может рассматриваться как зародыш социально-организационной институционализации, как ее начальная стадия.

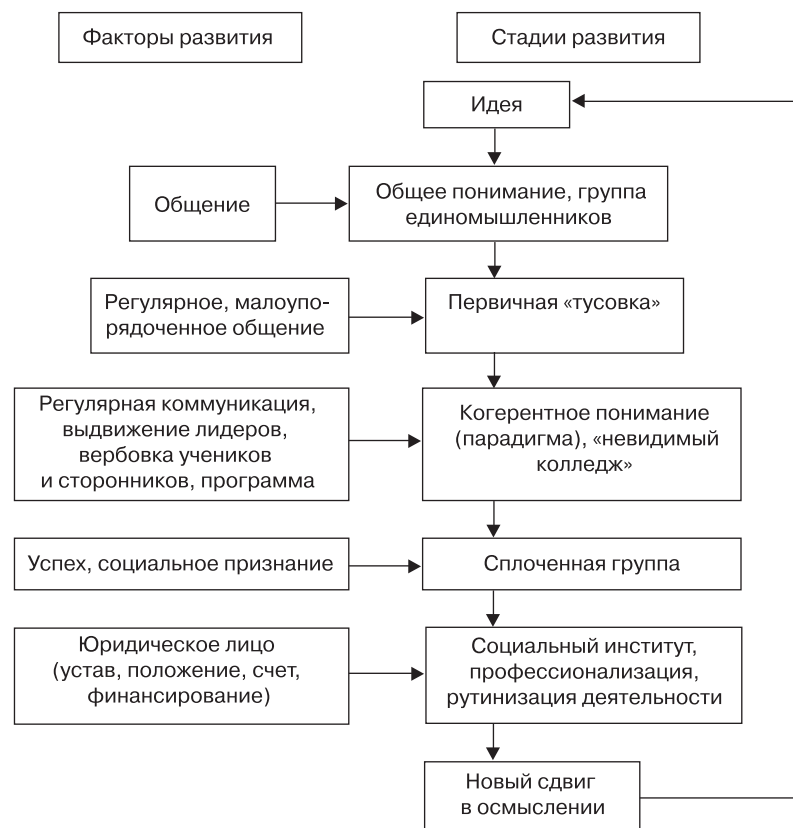


Рис. 5.1. Динамика нормативно-ценностных систем культуры

Смысловой и социально-организационный аспекты институционализации НЦС выражают различные стадии зрелости и становления деятельности, реализующие все смысловые уровни социального опыта. Поэтому институционализированные формы осмысления, рутинизированные в некоторые профессии, специальности и дисциплины, представляют собой отлившиеся в институци-

онные формы социальной организации виды осмысления. С этой точки зрения каждая идея, понятие — это зародыш бизнес-структуры, НИИ или лаборатории, а последние — суть институционализованные идеи.

Развитие бизнеса предстает динамикой НЦС от идей на уровне личностного смысла (или личностных смыслов — на уровне общего понимания) до полной формальной институционализации программы социальной деятельности, лежащей в ее основе.

## Корпоративная культура и личность: преодоление отчуждения

Работа в организации, система ценностей которой неприемлема для данного человека или приемлема лишь отчасти, обрекает его на неудовлетворенность и низкое качество работы.

Культура организации (предприятия, фирмы, компании) непосредственно связана с ее социальной системой, характеризующей нормы поведения, чувства, отношения, ценности людей, работающих в ней. Она оказывает определенное влияние на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей и предъявляет к ним соответствующие требования, которые формируют поведение.

Центральной проблемой гуманитарной культуры, начиная с IX века, считалась проблема справедливой организации общества и преодоления отчуждения человека.

Речь идет о восприятии человеком окружающей действительности (социальных порядков, отношения руководства, условий труда и вознаграждения) как глубоко несправедливой, чуждой и даже враждебной ему, в результате чего у него возникает ощущение собственной ненужности, никчемности, угнетенности, обиды, беспомощности, страха, агрессии, необходимости себя защитить. Отчуждение в менеджменте порождается рядом факторов.

- *Отстранение рядового работника от управленческого процесса*, когда он вынужден слепо исполнять чужие команды, которые не

всегда приемлет и даже не всегда понимает. Поскольку человек принужден исполнять их, он чувствует себя униженным «бесслесным орудием» в чужих руках, механическим винтиком бездушной производственной машины. Отсюда дискомфорт и стрессы со всеми последствиями.

- *Несправедливая система распределения материальных и духовных благ*, ведущая к нарушению оптимальной организации распределения по труду. Эта причина — наиболее весомая, поскольку несправедливость — обстоятельство самое травматичное по своим нравственным последствиям.
- *Чрезмерно жесткий график и ритм работы*, когда человек даже в случае крайней необходимости не может отлучиться с рабочего места, не прибегая к обману, «прогулу» или унижительным просьбам. Помимо трудовых обязательств, у человека немало других жизненных функций и форм ответственности: жены или мужа, отца или матери семейства, друга, общественного деятеля и т. д. Иногда какая-то из этих функций может оказаться важнее, чем трудовая. Если человек лишен возможности такой самореализации, не имея возможности уйти для этого с работы, наступает разлад в душе и отчуждение.
- *Узкая специализация*, при которой сотрудник вечно занят исполнением одной однообразной и монотонной рабочей операции, которая надоедает и не кажется ему важной. Именно поэтому он не может считать конечное изделие технологического процесса делом своих рук и ума, радоваться ему, ощущать заслуженную гордость и удовлетворенность творца.
- *Система статусных привилегий*, к которым не могут иметь доступ низшие по чину и /или рядовые работники. Эта причина отчуждения тесно связана с другой, которую мы сформулировали как несправедливую систему распределения власти, материальных и духовных благ, ибо только неверное использование форм власти приводит к появлению в коллективе системы статусных привилегий. Г. Форд говорил, что его работники не



заглядывают ему в карман, чтобы выяснить, сколько он получает, т. к. система социальных благ такова, что у людей нет ощущения, что руководство о них не заботится.

*Первая причина* успешно преодолевается широким распространением в XX веке кооперативных и акционерных предприятий (производственных кооперативов, хозяйственных товариществ и обществ), в которых многие или все работники являются владельцами части средств производства. А. Смит считал, что только 6 % работоспособной части нации могут заниматься успешным предпринимательством, поэтому они и должны быть «по праву» хозяевами средств производства. Однако последующее развитие новых форм кооперации общественного труда и предпринимательства прямо или косвенно (через владение ценными бумагами) привело к увеличению числа частных собственников средств производства до 35–40 % нации. Разумеется, далеко не все работающие в развитых капиталистических странах — собственники. Многие и не желают взваливать на себя ношу предпринимательства, ибо, чтобы нести ее, как отмечал А. Смит, нужен особого рода талант, как, впрочем, и в любом другом деле. Однако и наемные работники бывают вполне удовлетворены своим трудом, если общественно-политическая система и организация фирмы, где они работают, не генерируют прочих причин отчуждения.

*Вторая причина* отчуждения устраняется широким вовлечением рядовых сотрудников в управленческий процесс путем демократизации управления, и в первую очередь — через делегирование полномочий. Так, во многих западных и особенно японских фирмах к выработке управленческих решений привлекаются чуть ли не все работники, которые будут потом их исполнять. Существуют четко разработанные методы, правила и процедуры демократизации управления. Если сотрудник участвует в выработке управленческого решения, у него не остается его непонимания или неприятия.

*Третья причина* — «несправедливая система распределения власти и иных благ» — также вполне успешно преодолевается. Ныне во многих фирмах соответствие управленческого аппарата своему

назначению определяется по росту благосостояния работников, а не по повышению производительности труда или прибыли (производственно-трудовые цели, выступающие в качестве всего лишь инструмента достижения главной цели). В акционерных предприятиях, например, вопросы найма и увольнения членов высшей администрации по закону решает общее собрание акционеров, уровень же зарплаты работников оговаривается в коллективном договоре между администрацией и профсоюзами. Так, например, в концерне Volkswagen 39 членов завкома. Все они — освобожденные работники и содержатся за счет бюджета предприятия. Каждому из них выдается служебная машина и обеспечивается «парламентский» иммунитет, защищающий от посягательств администрации. Их задача — представлять и защищать интересы всех рабочих, а не только членов профсоюза. Завком вникает во все стороны жизни завода, и ни одно решение администрации, затрагивающее интересы работников, не может быть принято без его согласия. На Volkswagen трудится около четверти миллиона работников. Здесь хорошо сознают, что благосостояние людей зависит от качества выпускаемой продукции. А это, в свою очередь, зависит от качества подготовленности кадров, поэтому на систему их подготовки расходуется около 150 миллионов евро в год, почти четверть из них — на повышение квалификации, которой охватывается 25 тысяч работников и более 5 тысяч представителей руководящего персонала. Обеспечивают эту систему 600 постоянно работающих специалистов. На текущие нужды заводского здравоохранения расходуется также около четверти миллионов евро. Много это или мало? На заводах бывшего СССР эта сумма в расчете на одного человека была в 70 раз меньше. В ежедневном меню — 200 наименований блюд, которые развозятся по 20 цеховым столовым. Цены, установленные заводом, такие, что можно полноценно пообедать за 1 евро (при средней зарплате около 2000 евро в месяц).

Четвертая причина — «чрезмерно жесткий график и ритм работы» — решается через повсеместный отказ от ручных конвейеров, задающих жесткий ритм, а также через внедрение гибких графиков работ. Во многих фирмах рабочие самостоятельно устанавливают

ритм и часы начала и конца работы. Среди результатов использования гибких графиков работ исследователи называют: улучшение производственной атмосферы и распределения производственных заданий, уменьшение суммы выплат отсутствующим по разным уважительным причинам, снижение оплаты сверхурочных работ, повышение индивидуальной производительности труда, более качественный набор кадров, наконец, разгрузка транспортных магистралей, ведущих к местам работы в часы «пик».

На Volkswagen любой человек может три дня не выходить на работу без каких-либо объяснений. Заболел ли, устал или имеет еще какую-либо причину — это его дело. Однако прогулов здесь не бывает. Почему же рабочие не пользуются прекрасной возможностью «посачковать»? Они знают: в компании человека ценят выше любого дорогостоящего станка, относятся к нему как к уважаемой личности. В такой атмосфере человек и сам начинает ценить и уважать себя, и не позволит себе унизиться до подобного недостойного поступка. Как гласит японская пословица, «приличная одежда побуждает человека к достойному поведению».

В целях преодоления пятой причины отчуждения (узкая специализация и монотонность труда) используются самые разные организационные приемы и новации по обогащению содержания труда, смене функциональных нагрузок и т. д. На предприятиях компании Phillips производство телевизоров стали вести не на конвейерах, а отдельными бригадами рабочих, отвечающих за выполнение целых циклов операций и самостоятельно распределяющих функции между собой. В компании Volvo также вместо отдельных функций стали поручать рабочим организацию собственных рабочих мест и комплекс операций. Их продукция имеет индивидуальные знаки. В результате улучшились все производственные показатели. В Норвегии, на заводе Nobe, рабочих распределяют на автономные группы, которые сами планируют работу на три месяца, самостоятельно подбирают кадры и контролируют готовую продукцию. Рабочие получают общую (групповую) оплату, контролируют и сменяют друг друга на различных трудовых операциях.

Аналогичные методы сложной оптимизации труда применяют в компаниях Olivetti (Италия), Bell System (США) и многих других фирмах Европы, Америки и Азии.

Решение проблем, вызванных шестой причиной (существование статусных привилегий) оказалось наиболее трудным делом, за исключением японских фирм. Руководители на всех уровнях управленческой иерархии, особенно низшего звена, никак не хотели отказаться от своих привилегий. Разница между администрацией и рядовыми работниками в американских фирмах была очень заметной вплоть до середины 80-х годов. Специальные стоянки машин, отдельные залы для обеда, ковры, люстры, настенные часы в кабинетах, оклады вместо почасовых ставок, различные дополнительные льготы, свободный график вместо фиксированных перерывов... Все это говорило о том, что руководители — особый класс, привилегированная каста, а все остальные — не более чем наемные работники, «черная кость».

За последние годы большинство фирм отказалось от выделения специальных мест для машин руководителей. Работники всех компаний стали носить защитные каски одного цвета, ибо «признание должно зависеть от способностей руководителя, а не от цвета каски». Высшие руководители многих японских фирм уже давно и довольно часто ходят в рабочих спецовках весь день: солдаты любят, когда генералы носят полевую форму. В автомобильной фирме Nummi все сотрудники, включая президента, обедают в одной столовой, всем служащим предлагаются клубные билеты, здесь нет специальных стоянок для машин. Хотя эти меры сами по себе и не обеспечивают фирме безусловного успеха, но они отражают принятую философию, которая в целом способна снять отчуждение работников и привести к процветанию. В «американском вызове» европейцам, которые более консервативны, чем американцы, говорится: *не может быть прогресса без отказа от привилегий*.

Наивысших результатов по борьбе с проблемой отчуждения работников достигла Япония. В западных странах, как, впрочем, и в России, широко распространен миф о культурной уникаль-

ности Японии, которая считается причиной японского «экономического чуда»: будто бы японские методы производства и управления настолько древние и настолько зависят от их уникальной культуры, что другие страны не могут перенять их и пользоваться ими. Однако аргумент культурно-исторической обусловленности успеха Японии совершенно не выдерживает критики. Вплоть до 60-х годов XX века Япония была бедной, экономически и технологически отсталой страной. Трудовые отношения в ней были очень далеки от идеалов высокой этики. Напротив, они были одними из наихудших и наиболее жестоких в мире. Двухвековая самоизоляция феодальной Японии, закончившаяся лишь во второй половине XIX века, оказала ей очень плохую услугу. До середины XX века марка «сделано в Японии» означала для покупателей всего мира низкое качество, а степень отчуждения японских рабочих едва ли не была самой высокой. Именно поэтому быстрый, почти внезапный экономический успех Японии выглядит как чудо. В чем же дело?

Япония — страна с бедными природными ресурсами. Японская интеллектуальная элита хорошо осознавала: для того чтобы жить не хуже других народов, богатых ресурсами, японцы обязаны трудиться больше и лучше их. Но осознания данного обстоятельства еще недостаточно. Чтобы подвигнуть массы народа к упорному и добросовестному труду, необходимо заинтересовать людей, создать у них соответствующую мотивацию. В 1955 году был организован «Японский центр производительности», нацеленный на широкую пропаганду идей, внедрение которых создаст социально-экономическую базу для высокой трудовой мотивации. Основные идеи этого центра, ныне крупнейшего в мире, сводятся к следующим трем общим принципам японского менеджмента.

- *Принцип классовой солидарности*: все меры, все управленческие решения по повышению производительности труда должны выработываться руководством компаний и профсоюзами совместно. Реализация этого принципа позволяет повысить степень внутрифирменной солидарности и снять классовое противостояние между рабочими и предпринимателями, вовлечь всех сотруд-

ников в процесс поиска оптимальных управленческих решений (демократизация процесса управления), что, в свою очередь, снимает отчуждение наемных работников и в определенной мере пробуждает коллективное творчество, направленное на совершенствование всех сторон организации компании.

- *Принцип справедливого распределения плодов производительности* — плоды повышения производительности должны быть справедливо распределены между руководством, трудящимися и потребителями. Реализация данного принципа — наиболее мощный фактор для снятия отчуждения не только у работников данной фирмы, но и во всем обществе. Ведь результаты усердного труда достаются не только предпринимателям и рабочим, но и потребителям, и здесь нет ошибки. Высокая производительность позволяет снизить цены на товары, и тем самым ее плоды пожинают все покупатели, т. е. все члены общества.
- *Принцип ограниченного пожизненного найма*. Реализация этого принципа снимает страх перед безработицей, вселяет чувство уверенности, социальной защищенности и высокой солидарности.

В течение десяти лет большинство японских фирм радикально перестроили свою идеологию в соответствии с данными принципами. В результате возникли те следствия, совокупность которых стали называть во всем мире «японским чудом». На базе трех приведенных идеологических принципов, позднее, в 70–80-х годах, были выработаны и более конкретные принципы, отражающие организационное своеобразие японского менеджмента: принцип коллективизма, или групповой солидарности; принцип поощрения творческой инициативы и совмещения профессий; принцип «единой семьи» (все члены фирмы связаны между собой сетью взаимных обязательств и ответственности всех за благополучие каждого); принцип повышения зарплаты по старшинству.

Воплощение обсуждаемых принципов на практике сделало Японию страной с наиболее справедливой системой распределения

доходов в мире. Она сумела занять лидирующее положение в мире в обеспечении грамотности, социальной солидарности, качества и продолжительности жизни. В 1986 году Япония была признана самой конкурентоспособной страной в мире. Творческий подход к любому делу приобрел в Японии массовый, всенародный характер. Японцы искренне стремятся к непрерывному усовершенствованию всего и вся, снижению затрат, хорошему обслуживанию, высокой производительности и высшему качеству. В стране царит культ усердного труда. Большинство людей, посетивших Японию, уезжают домой под сильным впечатлением от того, как рабочие буквально «набрасываются» на возникшие проблемы, с каким вниманием они относятся к малейшим деталям в работе, готовы «нагнуться за последним рисовым зернышком» и «еще раз выжать сухое полотенце». Когда заканчивается обеденный перерыв, они не идут, а бегут к своим рабочим местам. Многие из них, не используя до конца отпуск, просят обратного на работу. Д. Кирс, председатель компании Хегох, говорит: «Каждый раз после поездки в Японию я возвращаюсь подавленным и напуганным». Действительно, как тут надеяться на победу в конкуренции с японцами? Всякий наблюдатель уже через несколько дней понимает, в чем заключается истинная причина японской конкурентоспособности — они просто любят труд и работают больше своих конкурентов (цель, достигнутая «Японским центром производительности»).

Необходимость конкуренции с японскими товарами вынудила американцев, как, впрочем, и европейцев, спешно перенимать японский опыт, не считаясь с чувством национальной гордости. В последние десятилетия в США возникли такие организации, как «Национальный центр качества трудовой жизни», «Институт труда Америки», «Огайский центр трудовой жизни» и другие, нацеленные на разработку мер, методов и критериев высокого качества трудовой жизни, на удовлетворение интересов и потребностей рядовых работников.

Меры по повышению качества жизни на работе включают в себя любые измерения организационных параметров фирмы, положительно влияющих на людей: (1) децентрализация; (2) вовлечение

сотрудников в процессы производства; (3) обучение руководящих кадров; (4) программы продвижения по службе; (5) обучение работников методам эффективности общения в коллективе, (6) расширение объема и обогащение содержания труда. Объем работы — это мера количества и повторяемости выполняемых рабочих операций. Объем называется *узким*, если человек производит лишь несколько операций и часто их повторяет, а если работник выполняет много различных операций, которые повторяются сравнительно редко, — *широким*. Богатство содержания работы — это мера сложности выполняемых функций, самостоятельности в планировании и выполнении своей работы, а также участия в выработке управленческих решений.

Критерии высокого качества трудовой жизни таковы: (1) интересная работа; (2) справедливое вознаграждение; (3) соответствие рабочей среды санитарно-гигиеническим нормам и стандартам техники безопасности труда; (4) надзор со стороны руководства — минимальный, лишь в меру необходимости; (5) работники участвуют в выработке решений, затрагивающих их деятельность; (6) наличие гарантии работы; (7) в коллективе дружеские взаимоотношения; (8) обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

Специалисты вышеназванных центров разработали ряд рекомендаций, направленных на улучшение трудовой этики и снижение уровня отчуждения работников.

- Увязывайте вознаграждение непосредственно с той конкретной деятельностью, которая приводит к улучшению производительности и эффективности работы фирмы в целом.
- Выражайте публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и результаты труда превосходят средние показатели.
- Соблюдайте принцип, согласно которому каждый работник должен получить свою долю от увеличения производительности и прибыли фирмы в целом.
- Привлекайте сотрудников к разработке критериев оценки результатов труда.

- Не вводите организационные и технические изменения, пока не убедитесь, что они не снизят удовлетворенность работников (например, в связи со снижением безопасности труда или сверхурочной работой).
- Не повышайте стандарты качества до тех пор, пока не сможете полностью оплатить связанные с этим издержки: платить больше за более качественный труд, перевести на другую работу или уволить людей, не способных работать по новым стандартам.
- Не допускайте разрыва между словами и делом, между обещаниями и фактической системой вознаграждения.
- Не создавайте и не поддерживайте каких-либо специальных привилегий для руководства, чтобы не порождать классовое противостояние между рядовыми работниками и начальством.
- Рассмотренный опыт японского менеджмента, американские критерии высокого качества трудовой жизни и рекомендации по улучшению трудовой этики и снижению уровня отчуждения работников в совокупности выражают уровень гуманитарной культуры менеджмента конца XX — начала XXI века, которая предопределяет направления и способы ее технологической реализации.

## Поддержание и развитие организационной культуры

Сотрудница одного питерского холдинга рассказывала, что долго чувствовала себя отдельным от организации существом. Это было очень тяжело. Со временем она начала понимать механизм взаимодействия внутри этой компании. Потом начала видеть, почему что-то не получается, почему ей не нравятся определенные процессы, которые происходят в холдинге. Пока она не могла высказаться по этим поводам, чувство отдаленности у нее все нарастало. Но

как только состоялся откровенный разговор, когда она пришла к высшему руководству, и сказала: «Мне вот это не нравится, это не нравится...», и была со вниманием выслушана, — напряжение разрядилось. Постепенно выстроились и горизонтальные отношения с другими сотрудниками. Работник должен иметь возможность выразиться и получить обратную связь, иметь определенный доступ к руководителям различного уровня. Это не игра в демократию, а естественная потребность каждого члена коллектива.

Доступность. Открытость. Горизонтальные и вертикальные «мостики» конкретных личностных отношений. Когда в некоторых ситуациях нет излишнего официоза, снимаются некоторые барьеры, условия: с этой целью и организуются поводы для неформального общения.

Создание мотивационных условий во многом направлено на формирование у работников чувства сопричастности организации, сознания и чувства некоторого «мы», что предполагает развитую корпоративную культуру организации.

Создание сопричастности общему делу предполагает формирование общего видения фирмы: ее миссии, состояния, идеологии, перспектив. Вне такого видения невозможно правильное и адекватное, заинтересованное понимание решений, планов, проявление ответственной инициативы. При этом важно учитывать, что горизонты такого видения у работников различного уровня могут и должны быть различными, как по кругу охватываемых проблем, так и по глубине перспектив<sup>1</sup>, что представлено в табл. 5.2.

Важную роль играет формирование у работника сознания его личной и профессиональной значимости для коллектива и руководства, профессиональной гордости за общее дело, создания чувства уверенности (защищенности и доверия) в отношениях с коллегами и руководством. И, наконец, формирование мотивационных условий невозможно без учета такого мощного фактора, каким является личный пример руководителя. Его поведение,

<sup>1</sup> Рюттингер Р. Культура предпринимательства— М.: ЭКОМ, 1992.

его решения и отношения выступают для подчиненных главным ориентиром в оценке итогов работы — своей, коллег и фирмы в целом, являются наиболее полным воплощением, олицетворением культуры фирмы.

Таблица 5.2  
Видение горизонтов развития компании

Ранг	Временной горизонт	Видение
Председатель правления	20 лет	Будущее фирмы
Члены правления	12–15 лет	Концепции будущего
Руководители направления	3–7 лет	Программы, проекты
Начальники отделов	0,5–1 год	Главные направления
Руководители групп	0,5 года	Комплексы задач
Исполнители	Неделя–1 мес.	Отдельные задачи

Остановимся еще на некоторых пунктах, которые явно свидетельствуют о той или иной форме организационной культуры компании.

### Забота о здоровье

Для позитивного восприятия корпоративной культуры многое значит забота о здоровье сотрудников: полная или частичная оплата путевок в пансионаты, лечения в санаториях, организация профилактических осмотров (особенно для промышленных предприятий), оборудование собственных оздоровительных центров. Наиболее распространенный способ заботы о здоровье сотрудников — добровольное медицинское страхование, которое сегодня существует во всех крупных российских компаниях, а также страхование от несчастного случая. Не всегда необходимо инвестировать в страхование с момента прихода сотрудника. Иногда важно «включать» элементы компенсационного пакета постепенно, что

позволяет осознать заботу компании и принять ее не как должное, а как заслуженную по праву. Программа и объем услуг ограничиваются только финансовыми возможностями конкретной компании. Важно, чтобы помощь и консультацию по вопросам страхования или предоставления тех или иных медицинских услуг сотрудник мог бы получить в отделе по работе с персоналом или у куратора в страховой компании.

В ситуации повышенной заботы о здоровье со стороны компании сотрудники, как правило, придерживаются точки зрения «некогда болеть». Это объясняется многими причинами. Одна из них — любимая работа, причастность к общему делу. Но есть и другой элемент, о котором мы говорили выше — трудоголизм, излишнее геройство. Такие случаи надо выявлять и оказывать сотрудникам своевременную помощь.

### Увольнение работника

Причины ухода сотрудника могут быть различными, как по его инициативе, так и по инициативе руководства фирмы. Однако есть несколько общих соображений, важных в плане развития организационной и корпоративной культуры.

Уже после принятого решения об уходе работника, необходимо провести с ним собеседование. Это важно хотя бы потому, что уходящий работник является носителем такой информации, которую руководитель, возможно, нигде получить не сможет. Более того, чаще всего уходящий работник готов поделиться с руководством компании наболевшим пониманием проблем, чего раньше не сделал бы ни при каких условиях. Такое собеседование может быть не очень приятным для руководителя, но оно полезно для него.

Кроме того, какими бы причинами ни было вызвано увольнение, всегда лучше расстаться если не друзьями, то хотя бы по-человечески. Даже переход работника в другую организацию может открыть перед фирмой, из которой он уходит, новые перспективы сотрудничества, партнерства и бизнеса в целом, расширения ее влияния и сферы деятельности.

Подход, принятый в компании к ситуациям увольнения, находится под пристальным вниманием остающихся работников и является существенным компонентом нравственной атмосферы в коллективе. Более того, об этом становится известно в других организациях, что оказывает влияние на репутацию и имидж фирмы.

## Отношение к росту квалификации и компетентности

Всевозможные тренинги, активный отдых и проведение корпоративных праздников способствуют более крепкому сплочению команды и позитивно влияют на работу компании в целом. Конечно, мероприятия по формированию организационной культуры всегда дорогостоящи и окупаются не сразу, но зато многократно и с большей отдачей, чем вложения в материалы или недвижимость.

Конечно, основополагающая цель любого бизнеса — обогащение его владельцев. Однако организационная культура действительно может быть инструментом для достижения этой цели. Для предпринимателей ценность корпоративной культуры определяется ее вкладом в достижение основной цели — получение прибыли и повышение стоимости компании. Следовательно, основная цель управления и применения корпоративной культуры — максимизация стоимости, создаваемой в результате внедрения и развития этой культуры.

Чтобы сотрудники могли следить за изменениями и новинками в законодательстве, технологиях, науке, профессиональной деятельности полезно оплачивать участие в представительных *конференциях и семинарах, приобретать новинки тематической литературы, выписывать специальную периодику*. Иногда к этому добавляют общеполитические издания, женские или спортивные журналы, как для сотрудников, так и чтобы занять посетителей или партнеров по переговорам.

Зачастую различные тренинги посещает только высшее руководство фирмы. Результатом таких поездок обычно становятся кардинальные, никак не комментируемые изменения, значимость и эффективность которых далеко не всегда понятна тем, кому эти

нововведения приходится претворять в жизнь. Однако следует обучать и руководителей среднего звена — тех, кто непосредственно общается с работниками и клиентами. Деньги, потраченные на профессиональный рост сотрудников — это вложение капитала в «человеческие ресурсы». Конечно, это довольно дорогое мероприятие. Как компромисс, возможно, следует чаще организовывать собрания (совещания) с присутствием высшего руководства. Это своеобразный способ поделиться опытом, сказать подчиненным напутственные слова, зарядить всех позитивной энергией и настроить на успех.

Как показывает опыт работы иностранных компаний, наиболее рационально проводить тренинги раз в два-три месяца. Чаше — дорого, да и основной деятельностью когда-то надо заниматься... Если делать это реже, пропадает эффект накопления результата, который и позволяет вывести коллектив на новый уровень развития отношений в коллективе, коренным образом изменить отношение сотрудников к компании.

## Корпоративные мероприятия

Понимание культуры важно для всех сотрудников, но, прежде всего, для руководителей, если они действительно хотят руководить. Культура относится к субъективно-объективным категориям и в значительной степени зависит от восприятия, эмоциональных оценок, уровня интеллектуальной зрелости, способности к обучению. Ее практически нельзя искусственно навязать, но можно формировать и развивать. Формирование и укрепление корпоративной культуры должно стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления бизнесом и постоянно находиться в поле зрения высшего руководства компании.

Благодаря корпоративной культуре, в организации вырабатывается общий язык, правила поведения, системы поощрения и наказания, обеспечивается более тесная коммуникация между сотрудниками. Это не просто идея или концепция, объясняющая различные организационные явления, но и то, с помощью чего руководители

могут создать более эффективную организацию, т. е. своеобразная нематериальная мотивация. И она действительно работает: немало людей держатся за свою работу именно из-за организационной культуры, а не вследствие размера заработной платы.

Человек переживает положительные эмоции в той степени, в которой знает, что он лично хорошо выполнил задание. Во внутренней мотивации сотрудников кроется огромный потенциал. Если компания уделяет достаточно внимания личности своих сотрудников и по возможности мотивирует их, работа станет для них «вторым домом», куда идешь с радостью. В таких компаниях сотрудники очень лояльны и готовы переживать все трудности, работать на благо компании, даже если их что-нибудь не устраивают. В таких случаях обычно говорят: «Пусть у меня небольшая зарплата, зато здесь меня ценят и заботятся обо мне...»

Нематериальная мотивация всегда более эмоциональна, чем конверт с премией. К выплатам денежных премий и бонусов сотрудники привыкают довольно быстро и через некоторое время начинают воспринимать премию как должное, а не как награду. А поощрительная поездка, например, может стать чуть ли не панацеей. Вы вспоминаете свой отпуск в течение года? Так же и ваши сотрудники будут вспоминать туристическую поездку, и делиться впечатлениями с коллегами. Таким образом, совмещая опыт американских компаний и древнеримских коллег-управленцев, можно сказать, что действенная программа мотивации должна состоять на 60 % из «хлеба» и на 40 % из «зрелищ». Что это принесет? Всегда можно просчитать динамику роста продаж в дилерской сети, сравнив результаты участников поездки и тех сотрудников, которые в ней не участвовали. Процент перевыполнения плана или повышения производительности труда как следствие мотивации также даст ряд цифр для размышления.

Высокий уровень корпоративной культуры — залог преуспевания компании. Основной инструмент сближения команды, с помощью которого люди лучше узнают друг друга, налаживают более тесные личные контакты и в целом решают проблему нехватки общения, —

корпоративный праздник. Собрав сотрудников за праздничным столом на корпоративной вечеринке, вы почувствуете то, что называют духом компании. Приличествующая событию раскованность позволяет участникам подобных торжеств продемонстрировать собственный потенциал независимо от своей позиции в корпоративной иерархии, а также способствует лучшему взаимопониманию и единению команды.

Совместный отдых, праздники и юбилеи нужно превращать в яркие события для всего коллектива, наполняя их всевозможными играми, состязаниями и конкурсами. В неформальной обстановке люди раскрываются и сближаются. Это важная и, наверное, самая привлекательная часть корпоративной культуры.

Чаще всего корпоративная вечеринка в России — стихийная необходимость, вызванная наступлением Нового года или Дня рождения компании, а не часть целостной системы управления фирмой. В действительности организация корпоративного торжества позволяет одновременно решить несколько задач: мотивировать сотрудников, поддержать их корпоративный дух и обеспечить положительное отношение к новым инициативам менеджмента.

Вечеринка с интенсивной и интересной культурной программой и подарками — сильный мотивационный инструмент. Корпоративный праздник в идеале выполняет функцию объединения сотрудников, являясь символом недолгого, но запоминающегося торжества демократии: бокал шампанского, выпитый с боссом, психологически не менее важен, чем материальное поощрение.

Обязательно стоит упомянуть, что именно в разнообразных корпоративных праздниках, как и в прочих «корпоративных мероприятиях», возможна реализация таких задач управления персоналом, как сплочение работников организации, развитие командного духа, формирование позитивной культуры организации. Групповые конкурсы помогают сотрудникам объединиться, подвигают к сотрудничеству, дают возможность познакомиться с теми, с кем они не взаимодействуют в процессе работы. Индивидуальные конкурсы хороши тем, что дают возможность проявить себя и реализоваться



вне группы. Они могут быть направлены на выявление организационных или креативных способностей сотрудников: творчески мыслящих и инициативных работников следует знать в лицо.

Корпоративные праздники восстанавливают баланс между требованиями действительности и желаниями сотрудников. Коллективный сброс накопленного «негатива» (естественно, в цивилизованных формах) позволяет создать атмосферу дружеского, человеческого контакта и ощущения «сопричастности» общей цели, идее. Это касается всех: руководства компании, сотрудников, клиентов и партнеров. От того, насколько успешно будет реализована эта цель, во многом зависит развитие компании, ее будущее, ее прибыль.

Активный коллективный отдых преследует, наряду с развлекательными, и воспитательные цели. Во многих современных деловых компаниях программы по командообразованию стали неотъемлемой частью корпоративной культуры. Поскольку все спортивные командные игры построены по соревновательному принципу (футбол, пейнтбол), члены команд заинтересованы в максимальной отработке внутрикомандного взаимодействия: ведь им нужно быть лучшими — заработать наибольшее количество очков, мобилизовать все силы команды и одержать победу над соперниками.

Не стоит забывать о том, что желание идентифицировать себя с обществом (коллективом) — одна из самых сильных мотиваций человека. Поэтому корпоративные праздники успешно используют, чтобы добиться понимания и принятия сотрудниками корпоративной политики и стиля. На нынешнем этапе развития западного и крупного отечественного бизнеса организация корпоративных праздников считается не только хорошим тоном, но и способом достижения успеха на рынке.

Корпоративные праздники создают новые связи в коллективе через мифы, «ритуалы», символы. Не случайно все древние праздники тесно связаны с магическими ритуалами. Зажжение огней, воздвижение вверх символа компании, опасное испытание (инициация), символический раздел целого (пища), объединение экстре-

мальных усилий (соревнование), коллективное самовыражение (пение) обеспечивали сообщества и личность энергией для перехода в новое качество жизни.

Удачный праздник — это всегда возможность хорошо расслабиться, и к корпоративному мероприятию это относится в полной мере. Здесь не имеется в виду ситуация «отключился и забылся». Речь идет о более широком, психологическом понимании релаксации: та психическая усталость, напряженность, которая накопилась у работников за долгие месяцы, может быть снята или снижена. Именно в неформальной обстановке человек способен до конца раскрыться, проявить себя.

Таким образом, расходы на корпоративные праздники стоит рассматривать в рамках единовременного вложения в нормализацию организационной культуры, в нематериальную мотивацию персонала, в повышение лояльности работников к организации.

Корпоративный подход, сводящийся к тому, что «на работе работники должны работать, а все праздники — их личное дело в свободное от работы время», встречается еще довольно часто. Но такой принцип отрицает очевидный факт: на работе человек проводит значительную часть своей жизни и реализует существенную часть своих человеческих отношений. Хорошо, чтобы работнику было приятно там находиться<sup>1</sup>.

Итак, можно сделать вывод, что желание корпоративных праздников — это не просто прихоть «бездельников»-подчиненных, а вполне реальная проблема, требующая решения.

Можно также организовать отдых на природе: свежий воздух, широкие возможности для организации спортивно-развлекательных мероприятий. Такой вариант гораздо более доступен. При удачной погоде можно все сделать самим, не прибегая к услугам базы отдыха. Единственное, что требуется — грамотно разработать программу. Сценарий такой программы при желании можно найти в Интер-

<sup>1</sup> Шмаргун Г. Корпоративные праздники. Цена вопроса // <http://www.uhr.ru> и <http://www.zfn.nizhny.ru>.

нете ([www.corporate.cbsservice.ru](http://www.corporate.cbsservice.ru)). Все остальное будет зависеть от желания коллектива отдохнуть от рутины и трудовых будней. Вечера у костра, песни под гитару, соревнования на свежем воздухе сделают свое дело, и после нескольких дней такого отдыха на работу вернется сплоченная, дружная команда, оставившая все свои претензии и недовольство где-то в лесу...

Что еще необходимо учесть при организации корпоративных мероприятий? Как бы ни вели себя во время праздника сотрудники вашей фирмы, никаких административных санкций после мероприятия в их адрес последовать не должно. Это же не производственное совещание, да и люди все — взрослые, и каждый ведет себя в меру способностей и воспитания... Если «санкции» все-таки последуют, то на следующий праздник вы никого не заманите: никто не любит, когда его контролируют.

Важно изначально определить идею и основные параметры корпоративного мероприятия. «Торжество, выдержанное в определенной стилистике, способствует тому, чтобы люди искренне веселились, не превращая праздник в банальную пьянку. Разумеется, на вечеринке должны присутствовать юмор и неформальный стиль, но развязность недопустима, поскольку корпоративный праздник — прежде всего деловое мероприятие»<sup>1</sup>.

Нельзя говорить о корпоративном празднике как об отдельном мероприятии. Праздник — это часть системы управления, один из пунктов работы с персоналом. Любые корпоративные мероприятия напрямую увязаны с мотивацией. Не имеет смысла проводить их, если вы не представляете себе, чего хотите добиться. Нужно видеть цель, на достижение которой направлены усилия: дать сотрудникам почувствовать себя членами большой дружной команды, единомышленниками, приобщить их к истории и традициям компании, культивировать корпоративный дух и единение. Часто работники говорят: лучше бы нам заплатили премию, чем тратить деньги на проведение

<sup>1</sup> Никитина Ю. ст. Праздник между делом // *Top-Manager* (журнал для руководителей). 09.12.2005.

такого праздника, лучше бы поделили этот бюджет на всех. Однако после правильно проведенного мероприятия сотрудник будет вспоминать его и ждать следующего. Это хорошая мотивация.

Если же работник придерживается требований руководства лишь с мыслью о том, что все мучения вознагралятся в определенный день в бухгалтерии, и большую часть своего времени тратит на то, чтобы подставить соперника по должности, — это неэффективно. «Эффективно, когда запреты оборачиваются заповедями, исполненными высшего значения: сотруднику становится принципиально важно их соблюдать. Корпоративная честь дороже денег»<sup>1</sup>.

## Проблема лояльности

Прочная и эффективная корпоративная культура важна тем, что окружающая среда бизнеса меняется настолько быстро, что даже рядовым исполнителям приходится постоянно принимать решения, так как на ознакомление с ситуацией, решения и доведение их до исполнителей нет времени. Единственной твердой и неизменной опорой для принятия решений в компании на всех уровнях управления является именно корпоративная культура, то есть система наиболее общих и стабильных ценностей и целей, принципов и правил поведения. Наличие сильной, устойчивой и одновременно гибкой корпоративной культуры, адекватной быстро меняющейся окружающей среде, — один из важнейших факторов выживания и успеха, а также значительное конкурентное преимущество.

Для достижения успеха особенно важен и психологический климат в организации. Если фирма напоминает большую банку с пауками под «мудрым» управлением генерального директора, не стоит ожидать от такого коллектива особого горения идеалами фирмы... Но компания, продуманно и последовательно развивающая свою корпоративную культуру, способствует росту уважения к себе.

<sup>1</sup> Пасак И. ст. Корпоративные религии и дух капитализма, или Чем Гейтс отличается от Джобса? // *Top-Manager* (журнал для руководителей). № 3 (36), 2004.

Корпоративная культура в целом выстраивается из потенциала каждого сотрудника. Компании, придающие ей должное значение, гораздо эффективнее используют человеческие ресурсы. Человек — главный ориентир и основная единица эффективности правильно сформированной культуры. Имидж фирмы зависит от каждого ее сотрудника: его возможности и деловые качества поднимаются на высоту благодаря корпоративной культуре. В этом — ее главное предназначение и гарантия общего успеха.

Если сотрудники фирмы невысоко оценивают отношение к себе, то это недовольство непременно сказывается на их поведении по отношению к клиентам и подрывает усилия фирмы по созданию позитивного имиджа.

Перечислим факторы, способствующие развитию лояльности у персонала. Чем лучше имидж компании как работодателя, тем выше мотивация специалиста на трудоустройство именно в эту фирму. Можно сказать, что *лояльность персонала напрямую зависит от лояльности к персоналу*. Чем больше компания заботится о своих сотрудниках, чем более открыта к диалогу, чем большую степень свободы и, одновременно, ответственности предоставляет им, тем больше верность персонала идеалам своей фирмы.

Свою заботу о сотрудниках компания может выразить в виде предлагаемого им социального пакета: медицинское страхование, оплата спортивных занятий, мобильной связи, транспортных расходов, курсы английского языка и повышения квалификации, корпоративное кредитование и т. д. Причем, при всем недоверии отечественных компаний к этой составляющей работы с персоналом, расходы на нее не особенно велики, по сравнению с тем, сколько она дает взамен.

Сегодня социальный пакет стал непременным атрибутом корпоративного управления любой уважающей себя западной компании. Он может составлять от трети до половины величины заработка. Кроме того, компании, предлагающие своим сотрудникам различные льготы, принято считать более надежными и стабильными.

Руководители предлагают своим сотрудникам бесплатные обеды, медицинские страховки, обучение на тренингах, оплату транспортных расходов. В компенсационный пакет нередко входит предоставление и оплата мобильного телефона, а также личного автомобиля. В принципе, в соцпакет может входить все, кроме денег. Чтобы понять, какой вид оплаты будет наиболее мотивирующим для нового сотрудника, важно выяснить круг его интересов и жизненных приоритетов еще до зачисления в штат компании.

Предоставление стандартного теперь уже набора (медицинская страховка, бесплатный обед, оплата мобильного телефона) не всегда воспринимается как действующая льгота, а скорее как должная забота компании о ее сотрудниках. Нередко квалифицированные специалисты, ценящие себя и свой труд, ждут от руководства чего-то большего, чем бесплатный обед.

В таком случае работодателю стоит задуматься, какими еще поощрениями и нематериальными благами вознаградить своих сотрудников. Например, это может быть бесплатная поездка на курорт, оплачиваемое обучение в вузе или на специализированных курсах, карта фитнес-клуба. Молодым сотрудникам с незначительным опытом невысокую зарплату можно компенсировать возможностью прохождения стажировок.

Если человек идет на работу с удовольствием, ценит и любит то, чем занимается, он работает лучше, и в выигрыше оказываются все.

Ориентация на образование команды позволяет достичь более высокой степени открытости людей к взаимодействию и готовности учиться друг у друга, вывести команду на новый уровень коммуникаций и повысить внутри нее уровень доверия и понимания. Богатый ассортимент различных мероприятий позволяет построить из абсолютно разных по характеру, интересам и сферам деятельности людей крепкое сообщество единомышленников, способных в едином порыве преодолеть невозможное.

Использование программ командообразования предоставляет следующие возможности: осуществлять подбор и расстановку

кадров со своевременной коррекцией взаимоотношений в коллективе, что, несомненно, повысит эффективность работы сотрудников; определить лидера группы и создать оптимальный психологический климат в коллективе. Становится легче подбирать кадры или группы для работы в экстремальных условиях или над сложной задачей; сплотить коллектив в единую команду и оптимизировать командное взаимодействие. В результате фирма обретет крепкий, сплоченный коллектив, готовый сообща преодолевать любые трудности и достигать высоких результатов в работе.

## Управление культурными изменениями и сопротивлением персонала

Один из наиболее трудных вопросов внедрения управления бизнес-процессами — изменение организационной культуры. Может ли быть изменена культура фирмы? Следует ли ее менять? В том случае, если она стала неэффективной или меняются принципы ее деятельности, культуру можно изменить. Однако следует помнить, что это сложный и длительный процесс.

По мнению практиков, чтобы провести реальные изменения в культуре, требуется около семи лет. Темп культурных изменений не может быть ускорен без ущерба для результатов изменений. Поэтому необходимо добиваться быстрых экономических изменений, сохраняя при этом относительную стабильность в культурной среде. Необходимо последовательно работать над определением «пробелов в культуре» и их ликвидацией: это те области, в которых существует значительная разница между действительным положением вещей и провозглашенными ценностями и порядками.

Поэтому непосредственной организации менеджмента все более явно предшествует выработка видения, образа фирмы, представлений о ее социальной миссии, принятых ценностях, идеалах, нормах. Фактически речь идет об ответе на вопросы «Кто мы такие?», «Чего мы хотим?», «Что для нас свято?», т. е. о культурном самосо-

знанию и самоидентификации. Только на этой основе могут разрабатываться долговременная стратегия и приниматься конкретные решения.

Приступая к изменениям культуры фирмы, необходимо определить факторы культурной трансформации:

- насколько повысился риск в конкурентоспособности фирмы на рынке;
- насколько велика потребность персонала в изменениях;
- наличие лидерских качеств у руководителя фирмы, способного донести важность изменений для создания нового и понятного всему персоналу видения;
- наличие возможностей персонала и возможностей бизнес-стратегии фирмы к изменениям, т. е. наличие способности самой организации к трансформации;
- уверенность, что культурная трансформация принесет пользу, с одной стороны — для всей компании (т. е. внутренние ощущения у персонала, связанные с успехом фирмы на рынке), а с другой — наличие системы оценки включенности каждого работника в процесс изменений.

Управление «культурными изменениями» — сложная деятельность, так как связана с преодолением привычек, сопротивлением персонала, устоявшихся, но явно устаревших форм и методов работы. Здесь важна аналитическая основа, а не эмоциональный всплеск при внесении революционных изменений и поспешных увольнений неугодных сотрудников.

Современный менеджмент во многом имеет инновационный характер. При реализации любого проекта или программы речь всегда идет о нововведении того или иного уровня или масштаба.

В большинстве случаев инициатива проведения изменений происходит «сверху», и для ее успеха руководителям этого уровня требуется новый стиль лидерства. Наличие сильных лидеров — гарантия того, что изменения будут доведены до конца, несмотря на внутриорганизационное сопротивление. Важно, чтобы они показывали

пример остальным служащим. Сотрудники должны видеть, что все руководители компании вовлечены и активно участвуют в процессе изменений с самого начала проекта и до его завершения.

Наибольшие изменения происходят на уровне среднего звена управления. В результате устранения его избыточных уровней — так называемого «вертикального сжатия» — организационная структура компании становится более плоской. Поскольку управление процессами становится частью работы новых команд сотрудников, количество уровней управления может быть сокращено на некоторых крупных предприятиях с пятнадцати до трех. Вследствие этого многие руководители среднего звена теряют свою власть над подчиненными, а многие из них — и свою работу.

Роль руководителя среднего звена изменяется от функций наблюдения и контроля к сотрудничеству и оказанию поддержки, помощи командам в разрешении возникающих вопросов и создании такого пространства для сотрудников предприятия, в котором они смогут более гибко работать и брать на себя большую ответственность.

Другое негативное изменение в глазах руководителя среднего уровня — «упразднение его карьеры». В более плоской иерархической структуре руководителю среднего звена некуда подниматься — служебной лестницы в привычном смысле больше не существует. Одновременно с процессом потери власти этих руководителей происходит и другие перемены: рядовые сотрудники предприятия получают большие полномочия и ответственность. Развитие многофункциональных, разносторонне подготовленных команд — основной аспект внедрения управления бизнес-процессами, предоставляющий ответственность за принятие решений, автономность и гибкость в каждой точке бизнес-процесса, где этой необходимо. Переходный период, когда происходят изменения, возможно, является наиболее трудным для сотрудников предприятия. Так как руководство не хочет рисковать, обычно в этот период все сотрудники делают двойную работу (выполняя старые и новые обязанности), и работать становится гораздо сложнее. Именно в этот момент руководители должны следить за тем, чтобы изменения продолжали развиваться.

Вся история инноваций иллюстрирует тот факт, что сотрудники сопротивляются организационным изменениям, и это вполне естественно. Люди не любят изменения и находят их трудными и навлекающими критику на их производительность и поведение. Характер индивидуального сопротивления может варьироваться в широких пределах — от скептицизма и критики до открытого выражения недовольства и даже саботажа.

Наиболее распространены следующие причины сопротивления изменениям: непонимание изменений и их последствий; убеждение, что они не имеют смысла; нетерпимость к изменениям; наконец, просто страх быть уволенным.

Сопротивление нововведению может исходить из двух источников: из самой фирмы и извне. В этой связи различаются соответственно внутрифирменное сопротивление и сопротивление среды. Управление сопротивлением среды (рыночной и социальной) обеспечивается с помощью стратегии продвижения — прежде всего, методами public relations. Внутрифирменное сопротивление возможно в двух формах. Во-первых, это сопротивление персонала, конкретных работников фирмы. Во-вторых, это может быть организационное сопротивление, когда нововведению противодействуют не столько отдельные люди, сколько организационные структуры: характер полномочий, распределение обязанностей и прав, зафиксированные в положениях, уставах и должностных инструкциях.

Технология нововведения пользуется тремя основными методами управления сопротивлением внутри компании: принудительным, адаптивным и кризисным. В реальной практике они редко встречаются в чистом виде. Каждое нововведение в большей или меньшей степени содержит компоненты каждого из них.

**Принудительное нововведение.** Это наиболее трудоемкий путь, однако, он имеет серьезное преимущество перед другими способами: может дать выигрыш во времени. Поэтому менеджеры иногда вынуждены идти на принудительное нововведение. Главной проблемой при этом становится то, что персонал оказывается вынужденным реализовывать программу, возможно, не отвечающую

их привычным мотивациям, интересам, опыту. Сопротивление при этом может проявляться в широком спектре:

- неосознанное нежелание («Давайте начнем новую жизнь с понедельника (с Нового года)»);
- неверие в проект или программу («Зачем мне эти новые штучки?»);
- пассивное противодействие, искажение и утаивание информации о ходе нововведения («О чем шеф не знает, от того не страдает»);
- игнорирование («Ребята, я в эти игры не играю»);
- активное противодействие, саботаж с призывами вернуться к «настоящему делу» (то есть отказаться от нововведения и заняться привычным делом).

Рано или поздно принудительное нововведение приходит к той или иной форме насилия: конфликтам, выговорам, административным мерам, перестановке кадров, увольнениям. В силу этих причин практически ни одно принудительное нововведение не укладывается в запланированные сроки и в запланированном объеме. Неизбежны искажения содержания нововведения, срывы сроков. Однако существует ряд условий, обеспечение которых снижает действие этих негативных аспектов принудительного нововведения.

1. Создание социальной базы поддержки нововведения, программы. Эта задача решается путем определения круга сторонников нововведения, силами которых оно и будет осуществлено. Желательно, чтобы эти работники обладали в фирме авторитетом и были компетентны, иначе их деятельность натолкнется на противодействие «лидеров мнений»; желательно также, чтобы эти люди были молоды и энергичны и могли бы связать с нововведением свои профессиональные, деловые и жизненные перспективы. Необходимо по возможности расширять базу поддержки на остальной персонал фирмы. Достигается это с помощью разъяснений целей нововведения, перспектив, возможностей, которые оно открывает перед фирмой, ее подразделениями и работниками.

Обычно принудительное внедрение является «передачей технологии через улицу»: одна команда разрабатывает проект, а другая должна его внедрять. Люди вынуждены осуществлять не свою волю и не свои разработки, и даже простое непонимание становится источником неприятия и сопротивления. Поэтому в случае принудительного нововведения нельзя жалеть времени на разъяснительную работу. Эффективное средство «вовлечения» и создания общности интересов — деловые игры. Например, в ходе апробационно-поисковой деловой игры, в которой могут участвовать как разработчики, так и другие работники: программа «доводится», персонал, активно участвуя в выработке решений, приступает к реализации общей (в т. ч. и своей) программы с должной мотивацией. Другое эффективное средство вовлечения — установление ответственности за ход и результаты внедрения. Негативным следствием «передачи технологии через улицу» становится именно то, что разработчики программы не несут ответственности за ее реализацию. Радикальное решение этой проблемы — вменение реализации проекта самим разработчикам, вплоть до финансовых, коммерческих и других рисков. Например, создание на базе проекта нового подразделения или дочерней фирмы. Таким образом, одновременно достигаются и цели диверсификации деятельности фирмы.

2. Перераспределение обязанностей и полномочий. Важно, чтобы нововведение сопровождалось соответствующими организационными мерами: либо полным освобождением его участников от старых обязанностей и вменением им исключительно самого нововведения (с предоставлением необходимых прав), либо их освобождением от части прежних функций. Многие программы и проекты не состоялись лишь потому, что работники должны были их внедрять, одновременно выполняя старые обязанности и занимаясь текущими делами. Если работники сталкиваются с выбором между новыми задачами и старыми обязанностями, выбор делается в пользу последних. Поэтому нововведению необходимо создать пространство обязанностей и полномочий.

3. Поскольку всех возможных причин и источников сопротивления не предусмотреть, необходимы жесткий контроль за ходом (процессом, а не результатом!) нововведения и оперативное принятие необходимых организационных и административных мер.

4. Из сказанного выше следует, что принудительное нововведение может быть успешным лишь при условии, что его инициаторы обладают всей необходимой полнотой административной власти (для перераспределения обязанностей, полноты контроля, принятия административных мер). Если у инициаторов проекта нет такой полноты административной власти на «революцию сверху», им лучше не идти на принудительное нововведение.

**Адаптивное нововведение** предполагает наличие запаса времени. По этому пути обычно идут инициаторы, не обладающие полнотой административной власти. Не спеша, явочным порядком совершаются кадровые перестановки, шаг за шагом реализуются фрагменты программы. Этот способ нововведения характерен для японского менеджмента. Сначала проект согласуется на уровне исполнителей, каждый из которых дает свои замечания и соображения. Затем он передается на уровень руководителей подразделений, где процедура повторяется. Так, уровень за уровнем, реализуется «революция снизу». При подобном пути сопротивление обычно минимальное и гасится на стадиях разработки и согласования.

**Кризисное нововведение.** Иногда фирма вынуждена осуществлять нововведение в условиях кризиса. Это может быть следствием как неудачных решений ее менеджеров, так и кризисных явлений в отрасли, на рынке, а то и в обществе в целом. Сопротивление нововведению при кризисе минимальное. Менеджеру мешает скорее другое: панические настроения персонала. В этом случае его усилия должны быть направлены на решение следующих задач:

- 1) убедить персонал фирмы в неизбежности кризиса;
- 2) кризис, рано или поздно, проходит, и менеджер должен готовиться к выходу из него, посвящая свои усилия борьбе с возможной паникой и сохранению своего авторитета и имиджа;

3) иногда полезно до наступления настоящего кризиса создать искусственный, чтобы подготовить коллектив фирмы к началу собственно кризиса. Однако такие действия опасны. Во-первых, можно ввергнуть фирму в неконтролируемый преждевременный кризис. Во-вторых, действия менеджера могут быть расценены как провокация в ущерб его авторитету.

Культура фирмы играет в антикризисном управлении особую роль, поскольку обеспечивает консолидацию коллектива в трудный период.

## ГЛАВА 6

# HR и человеческий капитал компании

*Роль HR в компании, или Кто же все это будет делать? Кадровая политика и управление талантами. Мотивация персонала. Человеческие ресурсы и дифференцированный подход: сепарация (крекинг) человеческого капитала. Внутренняя конкуренция и корпоративная культура.*

*В.Т.:* Отдельная тема — проблема адекватного образования для специалистов по HR (Human Resource, человеческие ресурсы, «эйчар»). На сегодняшний день такого образования пока еще нет, и это осложняет ситуацию. Не секрет, что на каждом этапе развития бизнеса позиция по отношению к сотрудникам различалась: сначала это были «рабочие руки», или «рабочая сила», потом — «кадры», затем — персонал. И лишь позже — человеческий ресурс и человеческий капитал. Еще пять лет назад в большинстве компаний дело ограничивалось «работой с кадрами» — учет, кадровое делопроизводство, подбор, — иногда мучительный из-за неречивых требований линейных менеджеров. Сейчас ситуация меняется. Этому способствуют сами специалисты по работе с персоналом, создавая профессиональные объединения, клубы, союзы. Сегодня крупные российские компании, преодолевая фазу кадров, успешно управляют своими человеческими ресурсами, формируя человеческий капитал.

*Г.Т.:* Думается, что следует различать человеческие ресурсы и человеческий капитал — следующую фазу после человеческих ресурсов. Человеческий капитал — это то, что способствует росту и капитализируется.

*В.Т.:* Лишь некоторые компании могут говорить о человеческом капитале, который составляет не более 30 % человеческих ресурсов. Этих людей

необходимо выявлять и поддерживать. Их ищут вне компании и внутри, их развивают сознательно и целенаправленно. Речь в данном случае идет о стратегии, которую можно назвать «Поиск, развитие и удержание талантов». При помощи технологий управления талантами в компании создается некий двигатель развития, локомотив, тренд, за которым начинают тянуться другие, включаясь в процессы изменений и роста.

*Г.Т.:* Инвестиции в этих людей — инвестиции в человеческий капитал, который способствует росту человеческого ресурса.

*В.Т.:* Наоборот: должны быть инвестиции в человеческие ресурсы. Ресурс — это то, чем мы пользуемся, и часть его — при правильных инвестициях — может быть капитализирована. Часть ресурса становится капиталом. Работа с человеческими ресурсами — жесткая вещь. При правильной постановке дел работникам становится ясно, что существует внутренний рынок и что дополнительные «бонусы» не раздаются автоматически всем желающим: существенное повышение зарплаты, дополнительные специальные тренинги, второе высшее или MBA и т. д. Для того чтобы этого добиться, чтобы их поддержали, они должны показать себя... Формируется взаимная заинтересованность в развитии. Они начинают, развиваясь, двигать компанию вперед.

*Г.Т.:* У них появляется не только и не столько общая с компанией история, традиции, но и конкретная индивидуальная перспектива, связанная с перспективой развития всей компании.

*В.Т.:* Да. Это непрерывный инвестиционный проект, когда мы вкладываем в людей, которые еще только принесут нам деньги. Мы инвестируем в них, зная, что они это сделают. Предварительно следует оценить их потенциал, что является очень кропотливой и трудоемкой работой, которая длится несколько лет.

*Г.Т.:* Раньше это называлось «работа с резервом»...

*В.Т.:* Это и сейчас часто так называется. Но резерв — это скорее то, что не используется, неприкосновенный запас, НЗ. Но ведь потенциал реализуется: сначала сотрудник развивается на своем собственном уровне, расширяя компетенции и проявляя себя, потом — на следующем, затем — на еще более высоком. В процессе человек обучается, обучается и обучается... Мы видим, что он может реализовать себя, научиться тому, что мы хотим ему дать...



## Роль HR в компании, или Кто же все это будет делать?

Успех компаний создается людьми. Нет ничего более ценного, чем человеческий потенциал. В каждой компании, независимо от ее величины и значимости на рынке, существует необходимость работы с человеческими ресурсами. А если еще нет отдела по работе с персоналом или менеджера по персоналу, то, несомненно, есть человек, отвечающий за принятие решений, связанных с людьми: за разработку системы мотивации, за решения о приеме на работу или увольнении и за решение многих других вопросов, которые часто не осознаются как работа с человеческими ресурсами. Как правило, в начале истории развития компании таким человеком является руководитель, иногда сам владелец бизнеса. И это — безусловное свидетельство стратегической значимости темы человеческих ресурсов. Как любая стратегически важная задача в бизнесе работа с персоналом требует профессионального подхода. Время «отделов кадров» уходит. С этим вряд ли кто-нибудь будет спорить. Все больше говорят и пишут о человеческих ресурсах, о человеческом капитале. Общепринятое название «кадровик» быстро заместилось «менеджером по персоналу», а теперь все чаще звучит *HR-менеджер* (Human Resources Manager), что означает «управляющий человеческими ресурсами». Это общая тенденция рынка, и разница в уровне ответственности «кадровика» и HRM очевидна так же, как разница между товароведом и бренд-менеджером. Это просто разные профессии. Товаровед учитывает, контролирует, отлично разбирается в качестве, оценивает, планирует. Бренд-менеджер исследует, создает, продвигает, управляет, определяет политику продаж, стоимость, систему скидок. Как и все роли, новые для российского бизнеса, роль менеджера, управляющего человеческими ресурсами, получает в различных компаниях самое неожиданное наполнение. Мы не будем перечислять все неожиданные варианты, но приведем аксиомы, которые описывают деятельность по управлению персоналом и ее границы. Вернее, фактическое отсутствие границ.

В настоящее время в нашей стране службы по работе с персоналом играют три возможные роли в зависимости от стадии развития компании<sup>1</sup>.

### Поддерживающая роль.

- Начальная стадия развития компании.
- Деятельность службы в основном связана с кадровым делопроизводством, учетом кадров, трудовым законодательством (отдел кадров).
- Функции управления персоналом распределены между линейными менеджерами компании (обучение, подбор, планирование карьеры).

### Сервисная роль.

- Компания находится в фазе роста, интенсивного развития бизнеса, функции по управлению персоналом переходят в службу по работе с персоналом.
- Существенное увеличение полномочий.
- Работа с «внутренним заказчиком» — топ-менеджмент, линейные руководители.
- Главный результат деятельности — решение оперативных задач.
- Основные функции:
  - стратегия управления персоналом;
  - разработка политик;
  - подготовка и исполнение бюджета в области работы с персоналом;
  - кадровое делопроизводство;
  - вопросы трудового права — регулирование трудовых отношений;
  - взаимоотношения с профсоюзом;
  - маркетинг персонала (имидж работодателя, работа с вузами, участие в выставках, днях карьеры, работа со СМИ);

<sup>1</sup> Организация работы службы персонала. Методическое пособие. Библиотека персонал-технологий. — М., 2006.

- анализ и планирование численности персонала;
- подбор персонала (внешний и внутренний поиск, оценка кандидатов);
- адаптация персонала;
- перемещения и увольнения;
- оценка потребности в обучении, обучение персонала, создание обучающих программ;
- оценка потенциала и результативности сотрудников;
- планирование карьеры, создание кадрового резерва;
- анализ и развитие корпоративной культуры;
- организация и проведение корпоративных мероприятий;
- создание корпоративных СМИ, Интернета;
- мотивация и стимулирование работы персонала — анализ, разработка и внедрение систем;
- формирование компенсационных пакетов, разработка социальных программ;
- анализ должностей, создание системы грейдов;
- организационное развитие: описание бизнес-процессов, инициация и сопровождение процессов улучшения и развития;
- оценка эффективности управления персоналом;
- охрана труда (в производственных компаниях это находится в ведении технической службы);
- взаимодействие со службой безопасности.
- Происходит разработка основных HR-инструментов, формирование политик и процедур.
- Активное взаимодействие с линейными менеджерами для максимального результата внедрения персонал-технологий.

#### **Служба по работе с персоналом как бизнес-партнер.**

- Редкий случай в нашей стране ввиду относительной молодости бизнеса и самой профессии — она вступает во второе десятилетие своего существования.

- Служба по работе с персоналом становится функцией бизнеса, работает ради достижения стратегических целей организации.
- Все HR-мероприятия рассматриваются с позиции их стоимости и/или коммерческой выгоды: каждая кадровая программа должна приносить прибыль компании
- Главная задача — повышение рыночной стоимости компании с помощью инструментов управления персоналом, развитие организационной структуры, создание системы оценки деятельности подразделений.

На сегодняшний день оптимально позиционирование HR-подразделения как сервисной службы с функциями бизнес-партнера. Это отвечает потребностям бизнеса в России в наше время, но в ближайшие три-пять лет ситуация вновь изменится, т. к. стадии развития организации решающим образом влияют на задачи, стоящие перед службой персонала.

Возвращаясь к модели взаимодействия элементов организационной культуры (глава 3), стоит вспомнить, что кадровая политика компании существенно влияет на корпоративную культуру и на формирование бренда работодателя, при этом отражая и реализуя философию компании и стиль управления. Не вся деятельность отдела по работе с персоналом видна сразу, но ее успех или неудача очевидны и для сотрудников компании, и для рынка труда. В задачи первых лиц фирмы, а также менеджера по работе с персоналом входит сделать работников способными к совместным действиям, придать их усилиям эффективность и результативность, сгладить присущие людям индивидуальные недостатки<sup>1</sup>, по возможности превращая их в достоинства. Организация работы с персоналом включает в себя выработку кадровой политики, подготовку, подбор и расстановку кадров, их оценку, санкции, переподготовку и повышение квалификации, создание систем материального стимулирования, формирование и развитие мотивации. Работа с персоналом должна

<sup>1</sup> Друкер П. Как добиться успеха / Пер. с английского. — М.: Изд-во политической литературы, 1991.

давать практические ответы на ключевой вопрос кадровой политики в системе организационной культуры. Вспомним эти вопросы:

- **Философия компании** (миссия, видение, ценности). *Кто мы? Что мы делаем? Каким образом?*
- **Кадровая политика**. *Кто нам нужен, чтобы быть такими? Как мы этого достигаем?*
- **Стиль ведения бизнеса**. *На что мы ориентированы при ведении бизнеса? Каковы наши стандарты, нормы, правила?*
- **Стратегия** как особый элемент организационной культуры компании. *Каковы наши цели на краткосрочный и долгосрочный период? Каковы способы достижения этих целей?*

Конкретизируя работу с персоналом, мы отвечаем на вопросы.

- «Для чего, каких и сколько необходимо работников?» (планирование потребности в персонале).
- «Где и как найти компетентных профессионалов?» (стратегия поиска и подбора персонала).
- «Как их оценивать?» (оценка результативности и потенциала).
- «Как использовать их потенциал наилучшим образом?» (расстановка кадров, планирование карьеры).
- «Как добиться их эффективной работы и заинтересованного отношения к делу?» (система мотивации).
- «Как поддерживать необходимый уровень профессионализма работников?» (системы развития и обучения).
- Наконец, работа с персоналом отвечает еще на один ключевой вопрос: «Как мы выйдем на рынке труда?» (бренд работодателя).

Для современного менеджера (в силу ряда особенностей современного бизнеса, которые мы обсуждали выше) на первом плане не столько «нравственно-психологический климат», «профилактика конфликтов», сколько создание команды единомышленников, способной к активному поведению на рынке. Только в этом случае компания может рассчитывать на успех в современном чрезвычайно динамичном и пластичном бизнесе на сверхплотном рынке. Старое

американское правило «Под новую идею легче набрать новую команду, чем переучивать старую» — в наши дни потеряло свою актуальность. Зачастую именно персонал оказывается «печкой», от которой «танцует» современный менеджер. Сформировалась даже специфическая стратегия привлечения в фирму перспективных, активных работников не под программу, которую им предлагается реализовать, а под их собственную инициативу — они сами найдут интересные проекты, соответствующие их потенциалу. Без личной инициативы и общности интересов любой менеджмент — на уровне малого или семейного бизнеса, в масштабах страны — окажется несостоятельным.

Именно решение этих задач и обеспечивает формирование и развитие культуры компании. Признание общих ценностей и норм, традиций и т. д. — наиболее эффективный путь к общности сознания корпоративного «мы».

Стратегия управления персоналом — одна из составляющих общей бизнес-стратегии компании, формирование которой включает, как известно, постановку целей, определение технологий, направленных на их достижение, работу с командой, определение показателей конкурентного статуса, воплощение стратегии в жизнь. Ведущим фактором успеха решения каждой из этих задач является личность. Человек. Следовательно, каждому менеджеру необходимо осознать, что формирование бизнес-стратегии компании — это постоянный циклический процесс: в нем должна принимать участие вся команда, члены которой понимают цели стратегии и принимают их как свои. Для создания такого единства необходима тщательно продуманная и последовательная кадровая политика, и роль профессионального HR-менеджера в этом трудно переоценить.

## Кадровая политика и управление талантами

Для эффективной работы компании в непрерывно меняющейся рыночной среде жизненно важными чертами являются гибкость, адап-

тивность, готовность к изменениям, умение преодолевать сложные ситуации. Работа с персоналом, безусловно, должна отвечать этим требованиям. В противном случае персонал компании не будет готов к адекватному взаимодействию с внешней рыночной средой.

Особую роль в позиционировании компании на рынке труда играет сформированность бренда работодателя. Не каждая компания целенаправленно занимается своей репутацией работодателя, но у каждой организации эта репутация есть. Поэтому лучше создавать ее, чем запоздало реагировать на слухи или устоявшееся мнение, которое не радует ни компанию, ни ее сотрудников. Бренд работодателя тесно связан с корпоративным брендом компании, является его отражением и должен нести в себе информацию о ценностях организации, ее миссии, стратегии и быть адресован целевой группе — будущим кандидатам. Компания должна быть узнаваема, необходимо соблюдение единого корпоративного (фирменного) стиля. Образ ее должен отвечать ожиданиям и ценностям интересных для компании кандидатов. Для имиджевых рекламных кампаний необходимо разрабатывать адресные слоганы, участвовать в выставках по кадровой тематике, днях карьеры, публиковать статьи в профессиональных журналах. Проще говоря, все, что было сказано ранее о брендинге, в равной мере относится и к созданию и продвижению бренда работодателя.

Работа HR по созданию и продвижению бренда работодателя должна быть тесно связана с деятельностью PR-подразделений. Но даже опытный «пиарщик» и маркетолог не сможет оказать поддержку в продвижении бренда при отсутствии четкой концепции кадровой политики. Поэтому прежде чем создавать слоганы или плакаты, необходимо проанализировать ситуацию в компании и ее возможности, стратегию поведения на рынке, ее ценности и стиль управления и сформировать образ «идеального работника», его *профессиональную направленность, уровень образования, личные качества*. Первые два пункта определяют ГДЕ надо размещать информацию о компании, а третий — КАК выглядит информация и ЧТО мы сообщаем о себе в первую очередь.

При этом чрезвычайно важно, чтобы слова не расходились с делом. Например, компания позиционирует себя как технологически «продвинутой», а на самом деле там один компьютер на отдел и тот плохо работающий... Или в рекламной статье сообщается о равных возможностях карьеры для всех сотрудников, а на деле такие возможности отсутствуют... Обещать надо только то, что можешь выполнить. В противном случае репутация компании погубит, даже не успев сформироваться. Надо говорить правду. Вернее, ту ее часть, которая полезна для кандидатов и способствует принятию решения о выборе будущего работодателя. Выбор всегда взаимен, и для любой компании наиболее важно, чтобы сотрудники и кандидаты сознательно делали выбор в ее пользу, а не были околдованы ложными обещаниями.

Рынок труда становится все насыщеннее, и профессионалы своего дела все более востребованы. Поэтому одаренных сотрудников надо уметь выявлять и удерживать, а поиск талантов вне компании следует начинать как можно раньше. Внимание компаний вернулось в вузы: именно сегодняшним выпускникам предстоит великие свершения завтрашнего дня. Борьба за таланты начинается здесь. Важная составляющая формирования образа компании — получение обратной связи от целевой группы. Наиболее надежный способ — проведение специальных исследований с использованием традиционных маркетинговых методов: опросы, анкетирование, фокус-группы. Результаты проведенных исследований позволят создать соответствующий имидж работодателя и завоевать популярность, повысить известность марки и улучшить отношение к компании. Для успеха компании необходимо стать *привлекательной на рынке труда* для своих целевых кандидатов.

Наиболее актуальный девиз кадровой политики сегодняшнего дня — **«Поиск, развитие и удержание талантов»**. Это значит, что компании, ориентированные на успех, должны научиться создавать условия для выявления и *развития лучших качеств своих сотрудников* и привлечения *необходимых* ресурсов извне. Талант — это одаренность плюс труд. Для реализации таланта необходимы желание

и настойчивость со стороны сотрудника и адекватная поддержка со стороны компании. Для разных компаний подходящими талантами, как правило, являются разные люди, поскольку для различных видов деятельности необходима разная одаренность. Для реализации способностей важно совпадение ценностей компании и сотрудника и соответствие корпоративной культуры.

Для реализации любой стратегии компании необходимы соответствующие ресурсы, и важнейшие из них — человеческий потенциал. Чем сложнее задачи, тем большее значение приобретает верная кадровая политика. Если работодатель считает, что ему нужны **ОСОБЫЕ** люди для решения задач, стоит учесть, что привлекательность для таких людей на рынке труда означает следующее.

**Привлекательные финансовые условия:** конкурентоспособная система оплаты труда, премиальная система и бонусы, компенсационный пакет.

**Возможности для развития:** планирование карьеры, поддержка и продвижение, приобретение нового опыта.

**Внутреннее соответствие:** интересная работа, амбициозные задачи или вызов (Challenge), удовольствие от работы (Fun), отношения, ценности.

**Признание:** оценка, уважение, вознаграждение за результаты, статус, престиж.

В зависимости от стратегии и возможностей компании каждый из этих пунктов может выглядеть по-разному, но суть от этого не меняется. Особые люди нуждаются в соответствующих условиях. Эти условия формируются и выстраиваются с учетом потребностей и мотивации необходимого для компании персонала (настоящего и будущего).

Иногда при формировании кадровой политики возникают странные «сбои». Например, компания пытается позиционировать себя как инновативная, прогрессивная, ориентированная на свободу творчества и стремительное развитие. Казалось бы, вся система должна соответствовать этим идеям и привлекать молодых, креативных, ярких личностей. На деле сотрудниками

компании в основном становятся люди, не готовые к изменениям, ориентированные на стабильный, пусть даже небольшой, доход. В наше время последствия такой позиции фактически граничат со стагнацией. Почему возникает столь опасное противоречие? Система мотивации компании реализует прежде всего потребность в стабильности, гарантируя постоянный (не очень высокий) доход, страховку для всех членов семьи, бесплатные обеды, забывая о стимулировании творчества и создавая эффект полностью закрытого безопасного пространства. Руководству такой компании и ее специалистам по персоналу необходимо увидеть реальную ситуацию. Следует или отказаться от модного позиционирования и сказать «Мы стабильны, не спешим и в этом наша особенность», или сменить политику подбора кадров и приблизиться к желаемому образу, изменив «фильтр отбора», которым является принятая в компании культура и связанная с ней система мотивации. Это потребует от руководства организации и HR серьезных усилий, в том числе и над собой: для изменения политики компании надо начать жить в соответствии с новыми идеями, сформировать у себя готовность к переменам. Расходы на персонал можно перераспределить таким образом, чтобы сама система мотивации (монетарной и немонетарной) привлекала необходимых людей. Например, снизить бесплатные льготы, оставить только необходимые, а высвободившиеся средства использовать для создания эффективной премиальной системы, которая дает возможность получать существенные премии за результат, яркой открытой кадровой политики, начать активно работать с вузами, готовить будущих звезд...

Выявление талантов внутри компании требует тщательной и кропотливой работы HR-служб совместно с линейными и топ-менеджерами. Поиск их вне компании еще более сложен. Поэтому в последнее время разработка методов управления наиболее перспективными сотрудниками находится в центре внимания всех экспертов в области HR. Для достижения существенных результатов необходимо изменить отношение к персоналу в принципе, сместить

фокус внимания внутрь компании и осознать ценность человеческого потенциала, дать людям возможность проявить себя. Только при таком подходе возможен поиск талантов внутри компании. Ведь талантом может оказаться каждый, поэтому внедрение соответствующих персонал-технологий должно происходить на всех уровнях компании — от топ-менеджмента до рядовых сотрудников технических и вспомогательных служб. Это не дань идее равенства всех со всеми, а стремление не пропустить необходимый для компании потенциал, который в будущем принесет успех. Лишь после выявления такого потенциала наступает фаза дифференциации, когда талантливые менеджеры и высококлассные специалисты получают необходимые программы для развития своих возможностей и карьерного роста.

Существуют целенаправленные методы оценки потенциала и результативности сотрудников. По результатам оценки, как правило, формируются несколько групп сотрудников.

- «Звезды» — особые таланты, которым нужен переход на следующий уровень.
- Сотрудники с высоким потенциалом, которым необходимо расширение ответственности или обязанностей, карьерный рост.
- «Отличные работники» — люди на своем месте. Развитие и обучение в рамках должности и специальности.
- Сотрудники со сниженной результативностью при наличии необходимого потенциала. Важно разобраться в причинах ситуации и дать им возможность улучшить показатели.
- «Проблемные случаи» — кандидаты на выход из компании.

Для всех этих групп необходим дифференцированный подход к обучению, развитию, повышению зарплаты: максимально индивидуализированный при максимальном потенциале. В таблице 6.1 предлагается пример построения дифференцированной системы обучения, основанной на дифференцированных инвестициях в развитие.

Таблица 6.1  
Дифференцированная система обучения

Группы сотрудников для планирования обучения и развития				
«Проблемный случай»	Сниженный результат	Отличные работники на своем месте	Высокий результат, высокий потенциал	«Звезды» — очень высокий потенциал, особые результаты
Увольнение	Предоставление возможности повысить показатели	Развитие в рамках должности и/или профессии	Расширение обязанностей, ответственности, карьерный рост	Карьера семейными шагами
Нет развития, нет обучения	<b>Программы самообразования, саморазвития, E-learning (для всех сотрудников, работающих в компании)</b>			
Средняя стоимость (для хороших и лучших)		<b>Тренинги в рамках корпоративных программ и профессиональной подготовки</b>		
Высокая стоимость, дополнительные возможности (для лучших)		<b>Специальные программы развития, финансирование дополнительного образования</b>		
Значительные инвестиции (для «Звезд»)				<b>Индивидуальные программы развития</b>

Талант с точки зрения менеджмента — это эффективность<sup>1</sup>. Его легко увидеть, но гораздо труднее понять, как эта эффективность достигается. Прежде чем управлять талантами, необходимо понять, кто эти люди. Безусловно, многое зависит от ситуации. Однако, по мнению А. Робертсона и Г. Эбби, можно выделить отличительные черты: высокая способность к адаптации, широкий кругозор, определенная степень гибкости, неизменная любознательность, посто-

<sup>1</sup> А. Робертсон, Г. Эбби. Управление талантами. — Pearson Education Limited, 2003.

янная потребность в образовании; талант стремится к самоанализу и активной деятельности. Талантливые люди всегда находят, чем заняться, и добиваются обратной связи. Настоящий талант работает в тандеме с предприятием. Это не только индивидуальные свойства характера, но и разумная адаптация.

## Мотивация персонала

Для того чтобы грамотно сформировать систему мотивации, необходимо четко представлять себе, кто является ключевым ресурсом компании сегодня и необходимым ресурсом будущего. Какие это люди? Каковы их ключевые компетенции, в чем состоят их особенности? Каковы самые яркие черты той или иной профессии, того или иного возраста? Исходя из этих позиций, можно спланировать и реализовать систему стимулирования и мотивации. Это то, что не должно складываться стихийно, под воздействием обстоятельств.

В последнее время все чаще говорят о монетарных и немонетарных системах мотивации, фактически отказавшись от использования термина «стимулирование». С одной стороны, это кажется необоснованным, с другой — имеет определенные причины, обусловленные требованиями сегодняшнего дня. Рассмотрим ситуацию подробнее.

В практику кадровой работы и в литературу прочно вошло понятие материального и нематериального стимулирования. При этом стимулирование может быть позитивным (поощрение) или негативным (наказание). Таким образом, исторически сложились четыре вида стимулирования и соответствующие им методы:

- материальное поощрение: премии, повышение зарплаты, ценные подарки и т. п.;
- материальное наказание: депремирование, перевод на низкооплачиваемую работу, штрафы, вычеты;
- нематериальное поощрение: благодарность в приказе и устная, публикация об успехах в СМИ, представление к награде, фотографии, грамоты, вымпелы, почетные звания и т. п.;

- нематериальное наказание: выговоры устные и в приказе, общественное порицание и др.

Сформировавшаяся технология стимулирования строилась на использовании указанных видов и соответствующих методов и форм, в соответствии с оценками успешности/неуспешности и правильности/неправильности деятельности работников. В образной форме эта идея была выражена Макгрегором, который уподобил организацию стимулирования в компании действию горячей печи. Во-первых, подобно тому, как горячая печь излучает жар, словно предупреждая об опасности неосторожных прикосновений к ней, так и система стимулирования должна быть доведена до персонала: люди должны знать, в каких случаях их ждет наказание, а в каких — поощрение. Во-вторых, горячая печь обжигает любого, дотронувшегося до нее, «невзирая» на лица и былые заслуги. Так же и система стимулирования призвана быть внеличной и бесстрашной: совершил упущение — жди наказания, добился успеха — получай поощрение. В-третьих, горячая печь немедленно обжигает неосторожного: система стимулирования должна быть оперативной, поощрения и наказания не должны откладываться на будущее.

Практика сегодняшнего дня демонстрирует нам неэффективность такой политики кнута и пряника; подобного рода управление скорее подходит для тейлоровских конвейеров, чем для компаний, ориентированных на интенсивное развитие и привлечение человеческих ресурсов для решения стратегических задач при помощи всей команды, или для политики под девизом «Поиск, развитие и удержание талантов». Дело здесь не в том, что метод устарел или стал неадекватным. Он по-прежнему работает в тех компаниях, где к персоналу относятся как к материалу, который может быть отработан и выброшен, где сотрудники получают черную или серую зарплату, «неофициальная» часть которой может быть использована для штрафных вычетов, где в основе управления лежит принуждение и страх наказания. Вместо нацеленности на успех этот метод формирует мотивацию избегания неудач, ошибок и страх наказания. Он просто не подходит для одаренных и талантливых людей,

о которых мечтает каждый работодатель. Пока компании строят управление персоналом на политике кнута и пряника, талантливые и инициативные люди будут трудиться там, где соблюдаются нормы трудового законодательства, уважается человеческое достоинство и есть перспектива личностного и карьерного роста. Для современного инициативного и творческого сотрудника важна адекватная оценка его вклада в дело компании, реализация чувства причастности и востребованности. При этом материальная составляющая не теряет своей значимости, но приобретает новое значение, находясь в прямой зависимости от вклада работника, его результативности и потенциала.

Уровень заработной платы, как ни странно, не является центральным компонентом лояльности сотрудника. Вполне возможен вариант нелояльного работника с высоким заработком. С другой стороны, реальна ситуация, когда работник увольняется из компании по причине низкого дохода, но уходит, сохраняя в душе самые светлые о ней воспоминания. Необходимо создать условия для включения сотрудника в корпоративные процессы, в реализацию ценностей, а также в механизм проверки, выясняющий, работают ли правила и не являются ли они обычным перечнем требований и пожеланий руководителей компании к персоналу. Важно, чтобы декларируемые положения и нормы обязательно соответствовали действительности.

Традиционное стимулирование основано на предположении, что непосредственное внешнее воздействие на человека способно побуждать его радикально менять свое поведение и взгляды. Однако между характером и мерой стимулирующего воздействия и его эффектом нет прямой зависимости: эффективность стимулирования зависит не от размера и характера стимулирующего воздействия, а, прежде всего от интересов, намерений и мотивов людей, к которым это стимулирование применяется. В работе с персоналом материальное стимулирование оказывается вторичным по отношению к определению и формированию мотивации. Если этого не понимать, изошренная система организации заработной платы и премиро-

вания окажется мертворожденной и неэффективной, поскольку не будет отвечать конкретным потребностям и мотивационным картам сотрудников.

Мотивация — это система внутренних факторов (движущих сил), побуждающих человека к деятельности и придающих ей определенную направленность и содержание. Смещение внимания на мотивацию, помимо прочего, выражает изменение в понимании природы человеческой личности. Человек — не автомат, и его поведение не сводится к реакции на внешние стимулы (поэтому стимуляция кнутом и пряником неэффективна или, вернее, эффективна условно). Мотивация выражает понимание человека как существа, способного к саморазвитию и самоорганизации.

В теории и практике менеджмента широкую известность приобрела упоминавшаяся ранее модель мотивации А. Маслоу, основанная на уровневом представлении человеческих потребностей.

Развитием концепции А. Маслоу стала концепция Д. Д. Макклеланда<sup>1</sup>, в которой особый акцент делается на «высшие» потребности. Особенно выделяются потребности власти (влияния на других, в том числе и через конфронтацию), успеха (включая решения идти на риск с полной ответственностью за результат) и причастности (общения, дружеских отношений и т. п.).

Еще больший интерес для целей менеджмента представляет модель Ф. Герцберга, основная идея которой состоит в том, что состоянием, обратным удовлетворению, является не неудовлетворение, а *отсутствие удовлетворенности*. Аналогично состояние, обратное неудовлетворенности, — не удовлетворение, а *отсутствие удовлетворенности*. В этой связи Ф. Герцберг предложил различать две группы потребностей: факторы условий и факторы роста. Факторы условий способны вызывать неудовлетворенность, но удовлетворения их действие не вызывает. К ним относятся, например, политика администрации, условия труда, заработная плата (которой,

<sup>1</sup> McClelland D. C. Winter D. G. Motivating Economic Achievement. — N.Y. — London: The Free Press, 1969. — 372 p.



сколько бы ее ни было, все равно будет недостаточно), межличностные отношения с коллегами и руководством, режим труда и т. п. Факторы роста — мотивы — не ведут к неудовлетворенности, но их наличие способно вызвать удовлетворение. К ним относятся успех, продвижение по службе, признание и одобрение, высокая ответственность, возможности творческого и делового роста, интересная работа и т. д.

С этой точки зрения, создание благоприятных условий труда не будет способствовать развитию мотивации, но предотвратит возможную неудовлетворенность. Для развития мотивации необходимы признание, уважение, самореализация, «обогащение» труда и т. д. Но и эта модель не учитывает индивидуальность и динамику мотивации. Например, удовлетворение трудом не обязательно связано с производством: работник может ориентироваться на дружеское общение в коллективе, и инициирование творчества и ответственности не приведет к росту заинтересованности в производительном труде.

Таким образом, понимание мотивации, исходящее исключительно из рассмотрения из потребностей, оказывается недостаточным. Кроме того, в этом случае имеется опасность превращения классификации потребностей в самодовлеющую проблему. Так А. Маслоу насчитывал 15 потребностей, Д. Макдугал — 18, Х. Меррей — 20, а К. Обуховский — более 100<sup>1</sup>. Представляется вполне справедливым мнение П. Симонова, что потребности динамичны и зависят от культурно-цивилизационного контекста.

Поэтому более важна выработка представлений о содержании и механизме действия мотивации, с какими бы потребностями она ни была связана<sup>2</sup>. Любая мотивация определяется жизненным дискомфортом, напряжением, испытываемым личностью и выз-

<sup>1</sup> Обуховский К. Галактика потребностей. Психология влечений человека. СПб: Речь, 2003.

<sup>2</sup> Тульчинский Г. Л. Разум, воля, успех. О философии поступка. Л.: ЛГУ, 1990.

ванным дисбалансом, несоответствием желаемого и реального. Структура мотивации может иллюстрироваться схемой, представленной в табл. 6.2.

Таблица 6.2  
Содержание мотивационного механизма

Потребности (исходный дискомфорт)			
Субъективный план = мотивация		Объективный план	
Намерения	Возможности	Средства	Результат
Хочу — не хочу	Могу — не могу		
		Вооруженность, способности, подготовка, компетентность	
Интенции	Потенции		
Интенции + Потенции = Решение + Волевое усилие + Средства = Результат			

Отсюда видно, что к мотивации относятся не только намерения, но также и возможность их самостоятельного соотнесения, принятие решения, а также воля, способствующая реализации решения. Отсутствие хотя бы одного из этих факторов (желаний, вероятности их осуществления, невозможность принятия самостоятельного решения или безволие) разрушает мотивацию, создавая предпосылки не только к демотивации, но и к развитию неврозов, конфликтов.

Принципиальным обстоятельством является то, что все мотивы, действия и результаты деятельности подвергаются оценке со стороны общества и самой личности, и тем самым, сама оценка выступает важным компонентом мотивации (рис. 6.1).

С этой точки зрения к удовлетворенности ведет результат труда, но никак не наоборот, как это понимается в других моделях. Показательна трактовка заработной платы в различных концепциях мотивации. С точки зрения Маслоу, зарплата — способ удовлетво-

рения различных (практически — всех) потребностей. По Герцбергу, зарплата — фактор условия (неудовлетворенности), но не мотивации, и лишь иногда, при условии адекватной связи с результатом, становится мотивом. Согласно развиваемой точке зрения, зарплата может быть мотивацией лишь при определенных условиях: работник должен придавать ей повышенное значение (зарплата как ценность, как символ) и верить в связь между ней и результативностью труда. В этом случае заработная плата для выполнения стимулирующей функции может быть разбита, например, на составные части: за выполнение должностных обязанностей; выплаты за выслугу лет, индексация зарплаты в соответствии с инфляцией; по результатам конкретной деятельности. Первые две выплаты гарантированы, третья — лишь с учетом конечных результатов. (Эта схема сейчас чрезвычайно популярна в России в связи с высокой инфляцией и недостаточной стабильностью рынка).

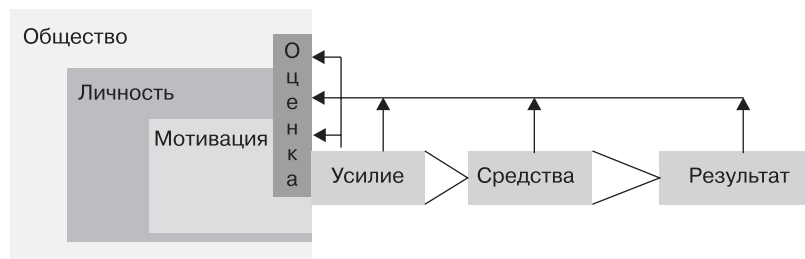


Рис. 6.1. Роль оценки в мотивации поступка

Для современных концепций мотивации, таким образом, характерна все нарастающая роль субъективно-социальных факторов оценивания, учитывающих социальную природу человеческой личности. По точному замечанию В. А. Ядова, если отвлечься от потребностей, объединяющих человека с животным миром (в еде, сне, тепле, продолжении рода и т. д.), выделив собственно человеческое, то останется всего одна потребность. Единственная, хотя по-своему и интегральная: потребность быть сопричастным тому, что придает смысл существованию (идея, вера, дело или дети...

дом души у каждого свой), и в этой сопричастности не оказаться забытым, потерянным, а быть замеченным, именованным, окликнутым.

Фактически речь идет о том, ЧТО личность склонна расценивать как успех (профессиональный, деловой, жизненный). Представление об успехе как о доминирующем мотиве хорошо разработано в современной психологии, в том числе — в психологии управления. Традиционная точка зрения предполагает, что люди делятся на две основные группы: мотивируемых преимущественно стремлением к успеху и стремлением избежать неудачи. Разработаны и используются добротные методики и тесты, выявляющие степень мотивированности успехом и избеганием неудачи, позволяющие строить индивидуальные «алгебры поведения» (Аткинсон, Хекхаузен и др.)<sup>1</sup>. Были даже предложены культурологические обобщения, согласно которым «западный» человек на 75 % мотивируется стремлением к успеху и на 25 % — избеганием неудачи, а «восточный» (например, японец) наоборот: на 25 % — стремлением к успеху и на 75 % — избеганием неудачи.

Однако более глубокий анализ показывает, что между успехом и неудачей (в качестве мотивационных факторов) нет простой симметрии; выявился ряд неоднозначных обстоятельств. Так, выявилось, что люди, мотивируемые стремлением к успеху, склонны удаче приписывать себе, а причины неудач — обстоятельствам, злой воле противников и т. п. В этом отношении они оказываются существенно зависимыми от внешних оценок. Люди же, мотивируемые преимущественно избеганием неудач, лучше «держат» удары судьбы, поскольку причину неудач видят в себе, а успех связывают с обстоятельствами. Они ищут резервы решения проблем в себе самих, но при этом более подвержены воздействию стресса. И, что самое главное, разные люди по-разному понимают сам успех.

<sup>1</sup> Наиболее полный обзор современных концепций мотивации см. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность. В 2 т. М: Высшая школа, 1986.

Можно говорить о нескольких видах успеха и соответствующих им основных видах мотивации, а значит о характерных особенностях личности<sup>1</sup>.

- **Успех-признание (популярность, известность)** — этот тип мотивации характерен для молодых людей, начинающих профессионалов.
- **Успех-признание у «значимых других»** — у того социального окружения, на которое ориентируется личность (семья, друзья, начальство, любимые учителя, специалисты-профессионалы и т. д.).
- **Успех-преодоление** — способность личности решать все более сложные профессиональные, деловые и жизненные проблемы (такое поведение чревато опасным профессиональным поведением, а то и жизненным «каскадерством»).
- **Успех-самопреодоление, стремление к совершенству** — одно из проявлений самосознания мастера, когда внешние оценки уже менее существенны, по сравнению с критериями, задаваемыми себе самой личностью.
- **Успех-призвание**, когда ценностью является сама возможность заниматься любимым делом, а не внешние оценки результата.

Эти формы мотивации могут быть представлены в виде шкалы успеха, где интервалами будут типы успеха, рассматриваемые в качестве меры зрелости личности: успех-признание, успех-признание успех у «значимых других», успех-преодоление, самопреодоление, призвание. От признания к призванию нарастает автономность личности, ее свобода и ответственность.

Для работы менеджмента с персоналом такая шкала принципиально важна. Например, в случае с личностью, мотивируемой преимущественно стремлением к признанию, задача менеджера (воспитателя, родителя) заключается в своевременном признании достигнутых результатов. Хорошие менеджеры, тренеры, режиссеры и родители

<sup>1</sup> Тульчинский Г. Л. Разум, воля, успех. О философии поступка. — Л.: ЛГУ, 1990.

знают, что значит вовремя пришедшее признание, поэтому сознательно программируют пусть маленькие, но победы. Не менее важно знать, кто для сотрудника является авторитетом («значимыми другими») и, по возможности, не препятствовать в соотношении личности с ними. «Каскадерам», мотивируемым стремлением к преодолению, разрешению проблем, надо лишь вовремя предлагать их.

Но уже с «мастеров» начинаются трудности, достигающие пика в отношении «призванных». Дело в том, что внешние оценки их деятельности для них мало значимы. Критерии и основания они находят в самих себе, сами поднимают свою планку оценок. Учитывать их, давать задания — заведомо лишено смысла. Они делают не то, что кому-то надо, а то, что не могут не делать; им важен не результат, а сама возможность действия. Для окружающих и близких такие люди чрезвычайно неудобны. Они себя не щадят, видя в себе лишь средство осуществления призвания. Но и других не жалеют. Единственно конструктивная возможность — общность интересов. Если ее нет, в коллективе вызреет колоссальной силы конфликтный потенциал. Если же она есть, фирма получит мощный потенциал развития. Практически весь научно-технический прогресс, художественное творчество, социально-культурное развитие в целом осуществляются именно за счет духовных, интеллектуальных и физических сил этих людей.

Можно ли способствовать развитию мотивации? Очевидно, что методы прямого воздействия (принуждение и убеждение) оказываются не только неэффективными, но и приводят к порождению эффекта диаметрально противоположного — демотивации.

Для нашей культуры чрезвычайно важным является позитивное подкрепление. Не ругать за ошибки, а хвалить за успехи. Кроме того, в случае ошибок необходимо не искать виноватых, а стремиться исправить ситуацию общими усилиями. Существуют правила, позволяющие дать позитивную обратную связь максимально своевременно и результативно. Например, формула похвалы, **БИКЛПИ**.

- **Быстро.** Похвала должна следовать немедленно, а не когда у менеджера, наконец-то, появится для этого время.

- **Искренне.** Если менеджер не искренен, то его похвала прозвучит фальшиво и может быть расценена работником как желание им манипулировать.
- **Конкретно.** Знание деталей поднимет доверие к вам. Когда менеджер хвалит кого-нибудь публично, конкретно утверждая, что именно сделано хорошо, это создает пример для подражания и показывает работникам, на какого рода усилия вы обращаете внимание и за что вознаграждаете.
- **Лично.** Признание за хорошо проделанную работу должно исходить лично от менеджера. Слишком многие менеджеры недооценивают силу своего личного присутствия. Сильнейшим мотиватором для сотрудников является время, которое они проводят с руководителем, с менеджером: чашка кофе, приглашение на обед или на собрание.
- **Позитивно.** Не делайте ошибки, завершая похвалу на критической ноте. Критицизм необходимо оставить для другого случая.
- **Инициативно.** Ищите поведение, которое можно закрепить похвалой. Не стремитесь реагировать только на плохое выполнение работы. Признание не обязательно должно быть дорогостоящим, чтобы оказаться эффективным.

На формировании мотивации сказываются условия, оговоренные в договоре и корпоративных правилах, а также взаимные договоренности руководства с конкретным работником, создающие систему доверительных отношений. Но все эти правила, условия договора и особые договоренности должны являться частью продуманной и целенаправленной мотивационной политики компании, выраженной в системе мотивации персонала.

Грамотная структура системы мотивации включает в себя ряд инструментов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Организация работы службы персонала. Методическое пособие. Библиотека персонал-технологий. 2006.

- **Материальная мотивация.**
  - Компенсационный пакет: фиксированная часть оплаты труда (оклад, постоянные доплаты) и переменная часть (премии, бонусы, надбавки).
  - Возможно использование системы грейдов, популярной в нашей стране в последнее время
  - При формировании компенсационного пакета необходимо учесть, что чем больше вклад сотрудника (в силу специфики должности) в получение прибыли компанией, тем больше должна быть переменная часть
  - Выплата переменной части должна напрямую зависеть от результатов работы: от достижения поставленных целей (если внедрена система МВО, Management by Objectives) или от выполнения заданных ключевых показателей деятельности (если внедрена система KPI, Key Performance Indicators).
  - Возможно использование индивидуальных и/или коллективных показателей/результатов.
  - Изменение размера компенсации должно строиться на результатах оценки персонала или быть связано с изменением должности (продвижением или перемещением).
- **Социальная мотивация.**
  - Унифицированный набор льгот: все сотрудники получают одинаковые льготы, но их величина может варьироваться в зависимости от должности.
  - Cafeteria Plan (льготы по выбору): сотрудник получает соответствующий его уровню/должности список льгот и выбирает в нем то, что отвечает его потребностям.
  - Часто используемые льготы: медицинское страхование, страхование жизни и от несчастного случая, пенсионное страхование, предоставление автотранспорта, мобильная связь, корпоративное питание или компенсация, мероприятия для детей сотрудников, организация или оплата

занятий спортом, гибкий график рабочего времени, материальная помощь в определенных случаях, кредиты/ссуды на приобретение жилья, автомобиля.

• **Корпоративная мотивация.**

- Проведение соревнований (Лучший работник, Лучший руководитель).
- Спортивные турниры.
- Корпоративные мероприятия.
- Подарки к праздничным датам, юбилеям.
- Специальное место для парковки автомобиля.
- Размещение фотографий на информационном стенде или в корпоративной газете.
- Приоритеты при планировании графиков отпусков.
- Обеды лучших работников с руководителями компании.
- Подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или объединениях.

Выбор элементов и составляющих мотивационной системы богат. Кроме указанных, к ней относятся также методы оценки и получение обратной связи о своих успехах и неудачах, индивидуальное управление по результатам оценки и программы дополнительного образования, участие в процессах улучшения и развития компании, возможность работы в проектах. Для точного определения составляющих и построения службой по персоналу эффективной мотивационной системы необходимо выполнить ряд правил.

Прежде всего, следует определить цели, которых планируется достигнуть при помощи внедрения системы мотивации. Компания мотивирует сотрудников к движению в четко определенном направлении. Если направление неизвестно, система не будет эффективной. Это возможно, если HR не участвует в разработке стратегии компании и плохо информирован о предстоящих задачах.

Кроме того, необходимо привлечь к созданию системы мотивации руководителей компании и ключевых сотрудников, чтобы учесть все нюансы и особенности разных подразделений.

Обязателен так называемый «испытательный срок», который необходим для адаптации и проверки новой системы. Как и в ситуации с новыми сотрудниками, в случае «непрохождения» испытания систему следует отменить и отправить на доработку.

После прохождения испытания и окончательного внедрения важно постоянно анализировать реакцию сотрудников для определения эффективности системы. Показательны снижение/повышение текучести кадров, удовлетворенности, результативности общих показателей.

Построение системы мотивации — задача комплексная, многосторонняя, сложная. Часто возникают ошибки, которые существенно сказываются на удовлетворенности работой в целом или делают систему неэффективной. Вот несколько типичных ошибок<sup>1</sup>:

- заимствование мотивационных систем из других компаний;
- слишком сложная система вознаграждения;
- показатели не увязаны с целями бизнеса;
- отсутствует количественная оценка показателей результативности;
- сотрудник не может влиять на выполнение поставленных задач;
- стимулирование проектной деятельности по принципам текущей;
- выплата премии-приза — внезапно и неизвестно за что;
- гарантированные (фиксированные) премии воспринимаются как часть оклада, поэтому невыплату такой премии сотрудник воспринимает как несправедливое депремирование;
- недостижимые цели — они просто не мотивируют.

Подводя итог, можно сказать, что мотивационная система должна быть адресной, целенаправленной, привлекательной на рынке труда, разносторонней, четко связанной с целями компании, опира-

<sup>1</sup> Организация работы службы персонала. Методическое пособие. Библиотека персонал-технологий. 2006.

ющейся на ее ценности и философию, быть прозрачной и понятной для сотрудников и ориентированной на будущее. Стоит заметить также, что единожды созданная система мотивации не является монументальным произведением на века. Она зависит от развития компании и подлежит регулярному анализу и пересмотру.

## Человеческие ресурсы и дифференцированный подход: сепарация (крекинг) человеческого капитала

В современных рыночных условиях всегда выигрывает наиболее квалифицированная и сплоченная команда, ориентированная на развитие, преодоление трудностей, движение к успеху. Клиент всегда выбирает компанию, с которой приятно работать. Компании, остановившиеся в своем развитии, неизбежно проигрывают рядом с саморазвивающимися, самообучающимися фирмами. *Процесс непрерывного улучшения* — это движение сегодняшнего дня. Это жизнь организации, которая обеспечивается ее сотрудниками. Задача менеджмента — сделать эту точку зрения неотъемлемой частью мышления и действий всех сотрудников. Важна вовлеченность всех сотрудников в процессы непрерывного улучшения. Именно это долгие годы было неоспоримым преимуществом и секретом японского менеджмента, а сегодня обеспечивает жизнеспособность крупнейших международных корпораций.

Уплотнение социального времени, непрерывное интенсивное развитие социальной среды требуют от человека все более высокой скорости принятия решений, особенно в условиях дефицита информации. Это не может не сказываться на методах управления и на точке зрения на менеджмент вообще. Ни один менеджер не может быть уверенным в завтрашнем дне или в стабильности существующего статуса. Стабильность воспринимается скорее как стагнация<sup>1</sup>. Требования современной жизни вынуждают сделать выбор в пользу

<sup>1</sup> Спивак В. А. Развивающее управление персоналом. — СПб, 2004.

*развивающего и обучающего управления.* Оно становится наиболее эффективным и востребованным в условиях, когда новейшие навыки и знания работников могут устареть за полгода. Гибкость, высокая скорость процессов и про-активность относятся сегодня к наиболее ценным качествам бизнеса и должны быть развиты у всех сотрудников.

Зная, что компания может оставаться лидером на рынке, лишь находясь в непрерывном развитии, современные службы по работе с персоналом ориентированы на результат и стремятся к повышению личной эффективности каждого сотрудника, подразделения, департамента.

Для достижения устойчивого успеха необходимо сформировать активную команду единомышленников. В этом процессе особенно четко прослеживается взаимодействие отдела по работе с персоналом и менеджеров компании всех уровней.

Создание команды внутри компании — залог успеха любого предприятия. Может ли коллектив назваться командой, покажет только совместный труд. Часто руководитель к своему неудовольствию замечает, что работники, являясь профессионалами в своей области, действуют разрозненно, каждый заботится только о собственных достижениях, а не об успехе общего дела.

Если такая тенденция начинает мешать работе компании, возможны два выхода: распустить сотрудников и набрать новых, или обучить существующий персонал с целью создания команды. Конечно, можно управлять организацией, умело используя конфликты среди персонала. Но если в компании работает дружная и сильная команда, она многое способна взять на себя. Руководитель уже не будет осуществлять непрерывный контроль, поощрять отличившихся и наказывать виновных, его задача — создавать условия для работы команды и помогать решать проблемы при их возникновении.

При формировании команды очень важно, чтобы новые сотрудники, принятые в компанию, соответствовали своей должности не только профессиональными качествами, но и лояльностью к куль-

туре организации. Шведский специалист Й. Кунде говорит о том, что все знаменитые бренды обязаны своим успехом прежде всего четкой и сильной интеграции идеологии и ценностей компании в сознание своих сотрудников: «Нанимать людей на работу только благодаря их умениям и навыкам становится малоэффективным; их установки и ценности должны быть совместимы с ценностями и установками компании»<sup>1</sup>.

Процесс формирования команды неоднозначен и сложен. Она всегда создается «под лидера». Это означает, что служба персонала должна подобрать сотрудников таким образом, чтобы команда была работоспособной под руководством данного лидера.

Подбор персонала — одна из ключевых функций HR-подразделения. Здесь требуется высокий профессионализм, творческий подход, выраженная социальная и коммуникативная компетентность. Поэтому ситуации, когда линейные менеджеры сами выбирают себе сотрудников (без предварительного отбора), могут негативно сказаться на будущей работоспособности команды. Для выбора лучших кандидатов процесс подбора персонала в компанию должен быть многоступенчатым и выглядеть следующим образом.

*1 этап.* Собеседование в отделе по работе с персоналом: предварительный отбор, оценка личностных качеств, социальной и коммуникативной компетентности, эмоционального интеллекта, управленческих навыков, ценностей и факторов мотивации.

*2 этап.* Собеседование с будущим непосредственным руководителем. В нем участвуют только те, кто прошел предварительный отбор на первом этапе. Это означает, что они могут стать членами формируемой команды при наличии необходимых профессиональных знаний. Здесь проверяется профессионализм и специфические знания, обсуждаются и сравниваются взаимные ожидания от будущей работы. Выявляется возможная совместимость/несовместимость для будущей работы.

<sup>1</sup> Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. СПб, 2004.

*3 этап.* Собеседование с вышестоящим руководителем. Здесь участвуют два-три кандидата, прошедших предварительный отбор на двух предыдущих этапах. Затем определяется итоговый кандидат для собеседования о приеме на работу. Формируется окончательное предложение по компенсационному пакету, обязанностям, особым условиям.

*4 этап.* Собеседование с лицом, принимающим решение о приеме на работу, руководителем компании или его заместителем. Например, с генеральным директором. Это важнейший этап: кандидат получает предложение о работе или отказ. Формируются особые условия и задачи на период испытательного срока. Этап необходим для компаний с открытой кадровой политикой. Личный разговор с первым лицом компании мотивирует будущего работника и дает представление о стиле управления, философии, нормах в компании.

Руководитель компании должен получать полную информацию о будущем кандидате. Это возможно лишь в случае хорошо организованной предварительной работы по выбору кандидатов, которая начинается задолго до первого собеседования — с анализа потребностей в персонале. Такой анализ позволяет определить задачи и функции, выполнение которых необходимо в ближайшем будущем, а также понять, возможно ли распределение этих функций между имеющимися сотрудниками или необходимо открытие новой вакансии.

Если открывается новая вакансия, необходимо четко сформулировать характеристики должности и личности будущего специалиста:

- основные требования — образование, уровень квалификации, опыт, профессиональные знания, навыки, личные качества;
- управленческие задачи — оценка, планирование, управление командой;
- место в структуре — кому подчиняется, и кто находится в подчинении.

Необходимо знать ответы на следующие вопросы.

- Для чего создается или существует эта должность?
- Каковы функции сотрудника?
- Что является результатом успешной деятельности?
- Каковы критерии оценки его результатов?
- С кем он будет взаимодействовать?

После составления подробного описания вакансии и формирования некоего функционального образа будущего сотрудника определяется стратегия поиска кандидатов.

*Поиск внутри компании* необходим, это часть открытой кадровой политики. Вакансия должна быть обязательно опубликована внутри компании еще до обращения в агентства. Внутренние кандидаты должны иметь преимущества в конкурсе на вакансию.

В случае *поиска вне компании*: объявление в Интернете, профессиональных журналах или обращение к агентствам, взаимодействие с вузами, контакты со специализированными объединениями, клубами.

Работа по сбору и анализу информации о кандидате включает в себя анализ резюме, комментарии агентства, проверку рекомендаций интересных кандидатов, беседу с предыдущим работодателем, подробное структурированное собеседование с претендентом и, в случае необходимости, тестирование.

В процессе принятия решения о кандидате необходимо учитывать не только его профессиональную компетентность, образование и квалификацию, но и совместимость с другими членами команды. От межличностных отношений в компании зависит очень многое. Межличностные конфликты и грубость приводят к отчуждению, противостоянию, сопротивлению нововведениям, оборачиваются нравственными потерями (трусость, лицемерие, подхалимство). Нередко все это приводит к физиологическим потерям: нервным срывам, стрессам, сердечным и другим заболеваниям. Подсчитано, что в сфере производства на сегодняшний день около 20 %

потерь приходится на межличностные конфликты. Поэтому предварительный тщательный отбор и многоступенчатость при подборе персонала позволяют существенно снизить опасность таких конфликтов и повысить эффективность команды в целом. На итоговое собеседование попадает только тот, кто отвечает требованиям руководителей всех уровней и, по их представлениям, может работать в имеющийся команде.

Даже самая тщательная работа по подбору персонала может не принести ожидаемого положительного эффекта, если новый сотрудник будет предоставлен сам себе во время испытательного срока. Конечно, есть компании, в культуре которых существует традиция отношения к новичкам по принципу «бросить в холодную воду и посмотреть, выплывет или не выплывет». Но это экстремальный подход. Компания заинтересована в том, чтобы сотрудник прошел испытательный срок. Особенно если предварительный отбор был тщательным и добросовестным.

Для эффективной работы команды хорошо организованный период адаптации новых сотрудников просто необходим. Это повышает сплоченность и позволяет всем членам команды проявить себя. В процессе адаптации новичка участвуют:

- непосредственный руководитель;
- отдел по работе с персоналом;
- команда/группа/отдел;
- наставник на период испытательного срока;
- сам сотрудник.

У каждого из участников есть своя роль и в процессе подготовки периода адаптации, и в его успешном преодолении.

**Руководитель** планирует введение в должность и ставит задачи на период испытательного срока, готовит рабочее место (как минимум, финансирует его), назначает наставника, готовит команду к приходу нового сотрудника, регулярно встречается с ним для получения обратной связи и принимает решение о прохождении испытательного срока.



**Наставник** оказывает поддержку во время периода адаптации по все вопросам, связанным с профессиональной деятельностью и контактами в команде.

**Сотрудник отдела по работе с персоналом** контролирует наличие плана введения в должность и его выполнение, проводит ознакомительную беседу, знакомит с компанией, информирует всех о новом работнике (информационная доска, интранет, электронная почта), готовит документы, связанные с трудовыми отношениями, передает необходимую информацию (папку нового сотрудника), регулярно встречается с ним во время испытательного срока для получения обратной связи, получает обратную связь от руководителя, информирует сотрудника о прохождении/непрохождении испытательного срока.

**Новый сотрудник** стремится выполнить все необходимые задачи, вникнуть в свои обязанности, интересуется жизнью компании и своей команды, не стесняется задавать вопросы руководителю, наставнику и сотруднику HR-службы, дает обратную связь о своем видении ситуации, уважительно относится к традициям и правилам компании.

Человеческий ресурс компании живет, развивается, непрерывно движется. Для того чтобы адекватно управлять им, знать его состояние (результативность и потенциал сотрудников) необходима регулярная оценка. Из сказанного выше очевидно, что оценка сопровождает сотрудников от подачи заявки на свободную позицию в компанию и до окончания трудовой деятельности в данной фирме.

**Оценка персонала** — это комплекс мероприятий, позволяющих определить, насколько сотрудник обладает характеристиками и знаниями, которые необходимы ему для решения поставленных задач<sup>1</sup>.

В небольших фирмах потребность в оценке не так очевидна, как в компаниях с численностью более 100 человек. Чем выше числен-

<sup>1</sup> Организация работы службы персонала. Методическое пособие. Библиотека персонал-технологий. 2006.

ность, тем выше необходимость оценки персонала. Традиционными целями оценки являются:

- отбор кандидатов на работу;
- выявление потребностей в обучении;
- планирование карьеры;
- формирование кадрового резерва;
- корректировка компенсационного пакета;
- улучшение системы управления;
- диагностика ситуации в компании.

Для сотрудников оценка полезна тем, что позволяет получать и давать обратную связь, обсуждать результаты своего труда, помогает сформировать понимание целей и задач компании и осознать свою роль в их осуществлении.

Оценка персонала — сложный многоуровневый процесс. Она начинается с определения целей и задач, на основании которых происходит выбор методов. Затем разрабатываются конкретные инструменты (анкеты, бланки, опросники, тесты и др.) и организуются сами мероприятия по оценке. По окончании мероприятий специалисты HR-подразделения анализируют данные и предоставляют обратную связь участникам в максимально сжатые сроки.

Наиболее известные и общепринятые методы оценки:

- биографическое интервью;
- тестирование;
- интервью по компетенциям;
- «360 градусов»;
- ассессмент-центр;
- аттестация;
- оценка по KPI.

Результаты оценки влияют на будущее сотрудника в компании, на его карьерную перспективу. Оказавшись в той или иной категории, сотрудник остается в ней, как правило, на целый год, до следующей оценки. Важно использовать такие методы, которые дают макси-

мально объективный результат и позволяют избежать субъективизма или предвзятого отношения со стороны руководителя (по крайней мере, минимизировать их).

Роль оценки велика. Однако важно правильно позиционировать ее в компании, поскольку преимущества оценки видны сотрудникам не сразу, а у руководителей может возникнуть сопротивление, вызванное нежеланием тратить на этот процесс много времени. Преимущества для компании состоят в том, что объективные методы оценки в сочетании с анализом поведения сотрудника позволяют выявить одаренных и талантливых работников и адекватно спланировать распределение инвестиций в персонал. Хорошим примером дифференцированного подхода к инвестициям в персонал является «Развивающее пространство» — концепция по работе с персоналом компании «Роберт Бош» в России (см. главу 4). Эта концепция позволяет своевременно выявлять таланты, предоставлять им возможность самостоятельно проявить себя и выбрать будущий карьерный путь. Важно, что, инвестируя в таланты дополнительные средства, компания не забывает и о других категориях сотрудников. Исключение составляют лишь кандидаты на увольнение, что вполне логично. Концепция «Развивающего пространства» построена на взаимных инвестициях: компания инвестирует деньги, а сотрудники — время. Все стандартные программы развития находятся частично или полностью за пределами рабочего времени, и даже некоторые специальные программы для хороших сотрудников проводятся частично во время отпуска или отгулов. Такая постановка вопроса выявляет тех, кто реально заинтересован в развитии и готов прикладывать серьезные усилия. Эти люди становятся движущей силой развития компании, ее будущим, ее **человеческим капиталом**. Развиваясь, они продвигают компанию. Компания, развиваясь, предоставляет им возможность для профессионального роста и карьеры.

Это непрерывное движение вынуждает всех заинтересованных в дальнейшей работе в данной компании прикладывать хотя бы минимальные усилия для роста и развития своего потенциала. Те,

кто не готов или не заинтересован, остаются на месте. В этом случае компания уходит вперед, а они покидают ее, так как не готовы к дополнительным усилиям. Это похоже на естественный отбор, или крекинг, если сравнивать с технологическими процессами.

Такого рода политика по работе с персоналом нуждается в серьезном профессиональном сопровождении и информационной поддержке. Необходимо активное использование информационной части развивающего пространства, постоянный внутренний PR, работа с руководителями и будущими сотрудниками. Это важно, поскольку недостаток информации может породить домыслы и вызывать чувство нездоровой внутренней конкуренции.

## Внутренняя конкуренция и корпоративная культура

Понятие «конкурент» в нашем сознании часто имеет негативное значение: тот, кто претендует на то, что нужно мне. Это — соперник. С понятием конкуренция часто ассоциируется слово «недобросовестная». Почему?

Само слово не несет в себе ничего негативного. Соревнование — хорошо. Соперник — плохо. Почему? Игра сознания, опирающаяся на опыт. Соревнование — это спорт. Приложи усилия и узнай, кто лучше. Достижение лучшего результата является победой. В понимании сорокалетних и старше еще есть «соцсоревнование». Одна из моих молодых сотрудниц однажды спросила: «А что такое соцсоревнование? Куда надо было ходить? В чем соревноваться?» Пятнадцать лет назад такой вопрос был бы невозможен. Всем было ясно, что ходить никуда не надо. Это просто сравнение показателей. Но кто же тогда победитель, если это соревнование? И в чем его победа?

Конкуренция — понятие более материальное, и на сегодняшний день оно, безусловно, ближе к нашей реальности, чем соревнование. Рынок насыщен, а по некоторым направлениям даже пере-насыщен аналогичными/похожими/одинаковыми услугами, това-

рами, информацией. Нашел «своего клиента» — победа. Увели конкуренты — проигрыш. Удержал — молодец! Анализируй, *за счет чего удержал*. Это — твое **конкурентное преимущество**. Это то, чем ты силен или то, чем ты отличаешься от других, твоя особенность. Сильный бренд — настоящее конкурентное преимущество. Но одного названия недостаточно, важна грамотная политика и качественный менеджмент, сильный не авторитарными «наездами», а уровнем профессионализма. Эти правила действуют и во внешней среде, и во внутреннем пространстве компании.

Как найти, выбрать, научить тех, кто станет сильным менеджментом, качественным человеческим ресурсом? Где их взять: найти внутри компании или сманить у конкурентов? Это вопрос стратегии формирования человеческих ресурсов.

Источник ресурса, как правило, находится внутри компании. Его надо разглядеть, почувствовать, понять. Для этого необходимо наличие в компании четкой кадровой политики и прозрачной системы развития персонала, позволяющей выявлять таланты, выращивать их и удерживать в компании.

Не секрет, что во многих компаниях сотрудники существуют в условиях жесточайшей внутренней конкуренции. В принципе, нет такой фирмы, где не было бы внутренней конкуренции между службами и подразделениями и, тем более, между отдельными работниками. Стремление к достижению наилучших показателей может при определенных условиях с легкостью превратиться в лоббирование своих интересов за счет коллег, а, в конечном счете, — компании в целом. Энергия уходит в этом случае не на развитие бизнеса, а на выяснение взаимоотношений и интриги.

Если в компании нет четкой кадровой политики, и процесс внутренних коммуникаций недостаточно отлажен, возникает множество способов так называемых «самопрезентаций» работников с нарушением этики и корпоративных стандартов. Взаимная поддержка и помощь в компании сводятся на нет, а командный дух теряется. В такой фирме большую часть времени сотрудники уделяют отслеживанию работы своих коллег-конкурентов, поиску их ошибок, что,

естественно, снижает их собственную отдачу. Кроме того, работать в накаленной атмосфере очень сложно, и в компаниях с сильно развитой недобросовестной внутренней конкуренцией резко возрастает текучесть кадров. Корпоративные интриги нередко приводят к уходу эффективных работников.

Соревновательный дух присущ людям вообще, что связано с потребностью во внешней оценке своих достижений, своего профессионального уровня или личностных качеств. Это прекрасный мотиватор повышения эффективности, но необходимо создать в компании условия, способствующие *адекватной* оценке результатов каждого работника. В противном случае внутренняя конкуренция становится опасной. Фирму начинают разъедать интриги с втягиванием в них все большего количества работников. Такие междоусобные войны на основе личных или карьерных амбиций между группировками, а то и целыми подразделениями, ведут к ослаблению общей структуры, ухудшению результатов работы, имиджа и репутации. Подобная конкуренция должна выявляться и искореняться. Если компания оказалась в ситуации, когда необходимо искоренять внутреннюю конкуренцию «между группировками», можно сказать, что вы *опоздали*. В этом случае придется приложить слишком много усилий, которые будут стоить денег и времени. Кроме того, это может быть чревато сменой команды или менеджмента (частично или даже полностью). Оздоровление обстановки может быть достигнуто лишь тогда, когда каждый сотрудник получит именно ту работу, которая соответствует его потребностям. Таковую, на которой он будет чувствовать себя максимально востребованным, и где его уровень профессиональной подготовки будет как минимум достаточным, а как максимум — с легким дефицитом навыков или знаний. В этом случае ему понадобится потратить силы и время на саморазвитие, что дополнительно повысит его «погруженность в процесс», направленный на достижение конкретного результата.

Недобросовестную конкуренцию искоренять поздно: ее надо не допускать. К сожалению, некоторые руководители устраивают настоящие бои, предлагая двум или трем работникам проявить себя

«должным образом», чтобы доказать, кто из них может или имеет право занять кресло руководителя группы или направления. Для принятия таких кадровых решений есть специальные методы, и подобный подход нельзя считать профессиональным с точки зрения современного менеджмента. Конечно, при открытой кадровой политике бывают ситуации, когда на свободную вакансию на конкурсной основе подают заявку несколько сотрудников. В этом случае должно быть произведено сравнение по объективным, заранее известным и описанным критериям. Прозрачность кадровой политики, четкая позиция менеджмента компании и ее владельцев по отношению к вопросам, связанным с персоналом вообще и с темой конкуренции внутри компании в частности, — залог здоровой обстановки и возможностей развития карьеры за счет реального профессионализма, а не «по знакомству» или путем «черного пиара».

Существует точка зрения<sup>1</sup>, что само наличие внутренней конкуренции — проявление недостаточно четкой организации менеджмента и бизнеса в целом. Так, Е. Фишкова (замгендиректора «Креатив-Студии «Прессто») полагает, что так же, как конкуренция между компаниями возможна только в случае, если они работают в одних и тех же секторах рынка, так и внутренняя конкуренция связана с тем, что в компании нет четкого деления между зонами ответственности. Функции сотрудников и служб пересекаются, и в результате возникает соперничество, мешающее нормальной работе.

Однако такая точка зрения довольно утопична. Во-первых, вряд ли возможно идеально и полностью развести функции служб и работников. Иногда в этом просто нет необходимости. Во-вторых, для пользы дела нужна их взаимозаменяемость, или же компания функционирует лишь при наличии большого числа работников, выполняющих одну и ту же работу. Представьте себе, например, что в таксопарке работает всего один таксист, или на весь магазин

<sup>1</sup> Здесь и далее использованы материалы круглого стола «Как научиться управлять конкуренцией сотрудников внутри коллектива» — см. «Известия», № 181 (07.10.2005), с. 12.

«Детский мир» — один продавец. В-третьих, никак нельзя сбрасывать со счета личные амбиции работников и менеджеров. Бывают люди, которые, чем бы они ни занимались, сначала «смотрят в карты соседа» и «отлично разбираются» в делах коллег, демонстрируя свою «продвинутость».

Более того, в условиях жесткого разведения функций возникает опасность деструктивной конкуренции, которую А. Шлыков (управляющий директор компании SAP в СНГ) называет «защитной». Она характерна для коллективов, где по роду деятельности работники вынуждены становиться узкими специалистами в сложных для освоения предметных областях. Тогда человек, ощутивший уникальность своих умений и опыта, в рамках организации начинает охранять свою незаменимость, «закрывая руками» свои записи, отказываясь делиться опытом с коллегами, а значит и с организацией в целом. Это очень опасно: бизнес становится зависимым от прихотей таких «уникумов», которые сами останавливаются в профессиональном росте и начинают действовать исключительно в собственных личных интересах, удовлетворяя их за счет своей фирмы, ее заказчиков и клиентов.

Недобросовестная внутренняя конкуренция может быть связана и с неудачной системой стимулирования и развития мотивации. Исполнительный директор компании Begin Group М. Сливницкая полагает, что различные рейтинги, доски почета, награждения и т. п. могут сравнивать людей необъективно и провоцировать внутренние конфликты, обусловленные конкуренцией. Например, менеджер по продажам, заработавший больше денег для компании, чем его коллега, мог сделать это как потому, что он эффективнее работал, так и по ряду других причин. Возможно, второй менеджер работал с более сложными или с менее крупными клиентами. Возможно, первому повезло на удачной продаже, которая не отражает общей ситуации в секторе. В этом случае активное вознаграждение первого менеджера может оказаться несправедливым и, в конечном счете, — вредным для компании, а вызванная им внутренняя конкуренция — бессмысленной и способной привести к уходу второго сотрудника.

Не менее вредна и практика «конкуренции», когда одно и то же задание дается нескольким работникам с последующим выбором лучшего варианта. Прямое столкновение лбами «на выбывание» отнюдь не способствует сплочению коллектива, заинтересованности в совместной работе, поиске новых решений.

Таким образом, *конструктивность или деструктивность внутренней конкуренции зависит от ряда факторов.*

Внутренняя конкуренция очень полезна в случае, например, конкурирования среди менеджеров отдела продаж. Когда решаются примерно одни задачи на примерно одинаковых условиях, такое соперничество необходимо. Каждый менеджер будет стараться победить другого по объемам и количеству сделок. В этом случае, как и для компаний-конкурентов, развитие стимулируется, когда тебе «дышат в затылок». Главное, не «переходить на личности» и соблюдать общие нормы и правила корпоративности. Но и в этом случае мотивация соревновательности может давать обратный эффект. Например, если менеджеры по продажам мотивированы только на увеличение оборота, а не на прибыль, и у них есть возможность самостоятельно регулировать скидки. В этой ситуации покупатель получает возможность, общаясь с разными менеджерами одной компании, сталкивать их лбами, добиваясь больших скидок.

Внутренняя конкуренция хороша, — считает И. Блинов, директор по производству «Дирол Кэдбери», — если компания ставит перед собой задачу интенсивного роста. Такой настрой в коллективе как нельзя лучше подходит к атмосфере «бури и натиска» конкурентной борьбы на рынке. Компаниям же, придерживающимся стратегии «роста вместе с рынком», внутренняя конкуренция может мешать, поскольку будет дестабилизировать обстановку.

Соревновательная конкуренция может не только поощряться, но и становиться частью корпоративной культуры, что возможно при условии хорошо налаженной командной работы, систематического обучения и циркуляции знаний («управление знаниями»), практики открытого обсуждения и оценки результатов работы служб и отдельных работников. Это, в свою очередь, возможно лишь в том

случае, если коллектив ощущает себя единой командой, нацеленной на общий результат. Если конкуренция направлена на достижение общих целей и имеет четкие правила, заданные корпоративной культурой, она становится контролируемой, предсказуемой и конструктивной, а значит не только допустимой, но и желаемой.

Внутренняя конкуренция, когда она не превращается в банальное подсиживание и нездоровый карьеризм, работает на благо компании. По мнению В. Сорокина (вице-президент группы «АльфаСтрахование»), лучшие из лучших — примерно 20 % сотрудников — должны получать новые возможности, а 10 % худших — покинуть компанию. Тем самым, здоровая состязательность, контролируемая и направляемая руководством, способна вывести всю команду на качественно новый профессиональный уровень.

По словам исполнительного директора Ассоциации менеджеров России С. Литовченко, лучший вид внутрифирменной конкуренции — когда работник конкурирует с самим собой, когда успехи Иванова сравниваются с успехами не Петрова, а самого Иванова, но вчера... Этот тип конкуренции стимулирует профессиональный рост, не создавая в коллективе ситуацию «битвы за погоны». Если же конкуренция между сотрудниками ставит своей целью карьерное продвижение или борьбу за бонусы, то это уже не столько конкуренция, сколько грызня.

Люди должны соревноваться в том, кто больше знает и умеет, а не по принципу «я — хороший, а сосед — плохой», — полагает гендиректор Экономико-правовой школы ФБК С. Пятенко. «При этом важно, каким именно образом сотрудники доказывают компании, что они лучше и эффективнее других», — считает М. Сливницкая.

К сожалению, рассуждая о конкуренции и о ее пользе или вреде, мы редко задумываемся о том, что реальной конкуренцией можно назвать только те случаи, когда один или несколько субъектов претендуют *на один и тот же «приз»* за достигнутый результат одинаковой деятельности. Это может быть звание, должность, бонус или иные «блага», которые должны стать наградой. Если мотиваци-

онная структура членов группы однородна, соревнование можно устраивать или управлять им. В данном случае оно будет эффективно и приведет к успеху, а победитель окажется признан и оценен по достоинству членами группы. Но если одного мотивирует должность, другого — летний отпуск, а всем обещан праздник в субботу, возникает вопрос, будет ли такое соревнование успешным. Для того чтобы привести компанию в движение, импульс не обязательно должен выглядеть как «морковка» на удочке, за которой бежит ослик. В этом случае движение не будет осознанным, а сотрудники в любом случае могут остаться недовольны результатом. Взаимодействие в команде, способствующее росту, развитию и успеху на рынке должно быть обеспечено хорошо продуманной системой мотивации, при которой каждый мог бы получить то, что нужно именно ему, и интересуется именно его. Тогда места для недобросовестной конкуренции просто не останется, поскольку у каждого будет свой «приз» за его личные достижения и вклад в общее дело. Очевидно, что сравнивать людей между собой неэффективно, т. к. у каждого есть свой уникальный потенциал, собственный «капитал», который необходимо использовать по назначению. У каждого есть свой профиль эффективности, нужно только правильно подобрать работу и верно поставить цели.

Итак, внутренняя конкуренция может стать конструктивным и эффективным фактором развития фирмы и продвижения бренда лишь при условии хорошо проработанной системы мотивации, развитой корпоративной культуры, разделяемой работниками системы ценностей и правил, связанных как работой, так и с личным поведением. Таким образом, при желании продвигать компанию именно при помощи внутренней конкуренции, следует прежде всего внимательно исследовать человеческий ресурс и разработать необходимые системы мотивации, включающие в себя системы оценки, развития и поощрения, а также создать пространство для роста, инициативы и самомотивации, для творчества и реализации всех возможностей и ресурсов. Это требует времени и сил, но всегда приводит к желаемому результату.

## ГЛАВА 7

### Выйти за забор, или Все должно быть частью чего-то большего...

*Проблема российских брендов. Корпоративная социальная ответственность как брендинг. Формы социальной ответственности бизнеса. Корпоративное гражданство: от филантропии к социальным инвестициям. Социальный аудит и гуманитарная экспертиза: международные стандарты и индексы КСО. Сравнение несравнимых: индекс и рейтинг КСО. Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility. Быть частью большего...*

*В.Т.:* Корпоративная культура меняется, когда изменяется социальная направленность бизнеса. Я видела, как это происходит: создается островок благополучия, формируется социальная ответственность... Это важно создать именно внутри организации. Когда внешняя среда была похожа на Землю в период ее образования, создавался некий островок порядка, возникало единение, чувство защищенности и причастности. Человек говорил: «А вот у нас в компании...».

*Г.Т.:* Корпоративное гражданство и имидж. Подходим к забору и смотрим из-за него, выглядываем... Мы — в обществе.

*В.Т.:* Мы — часть общества. Становясь лучше, мы делаем лучше общество. Это выходит дальше «за забор», там образуются референтные группы,

мнение семьи, воспитание детей в духе определенных ценностей... Эта гражданская позиция очень близка русской ментальности. Когда мы говорим своим сотрудникам о том, что любой бизнес ориентирован только на деньги, они теряют энтузиазм. Наши люди работают всерьез, только если понимают, что делают нечто великое... У нас часто говорят: «Понятно, что мы делаем это не ради денег». Или: «Я абсолютно циничен. Я люблю деньги». Человек обязательно скажет, что он «циничен», прежде чем сказать «я люблю деньги». Поэтому я считаю, что, говоря о деньгах, о прибыли, важно объяснять и каким образом она распределяется: что она расходуется в том числе на социальную ответственность, и внутреннюю, и внешнюю. Таким образом, мы подходим к некой гражданской позиции. И тогда само предприятие становится «гражданином», социальной единицей...

*Г.Т.:* То есть корпоративное гражданство, корпоративность общества... Так мы приближаемся к конфуцианству, в котором все должно быть частью чего-то большего.

*В.Т.:* Совершенно верно.

*Г.Т.:* Китайская Империя — это империя, которая из истории никогда не уходила. Она затухала и возрождалась. Потому что все существующее должно быть частью чего-то большего...

*В.Т.:* Это может быть эпиграфом к «Бренд-интегрированному менеджменту»: «Все должно быть частью чего-то большего...»

## Проблема российских брендов

При средней стоимости мобильного телефона — около 120–150 долларов, цена материалов — металла и пластика, из которых он сделан, не превышает 15. Остальное, примерно поровну, приходится на интеллектуальный продукт, вложенный в него, и бренд. На современных глобализированных рынках позиционируются именно бренды, стоимость которых доходит до 80 % капитализации компании. Не имея возможности предложить уникальный бренд в этих условиях конкуренции планетарного масштаба, ты оказываешься неконкурентоспособным. Тебя просто сметают с рынка... То же происходит

и в случае вторичности, неоригинальности: только уникальное глобально.

Это обстоятельство особенно болезненно для российской экономики. Почему наши товары оказываются неконкурентоспособными? Почему отечественные компании, предприятия идут за бесценок, фактически по стоимости земли, на которой они расположены, и оборудования, оцениваемого буквально как «железо», по цене металлолома? Российская экономика не может представить на мировые рынки реальных брендов.

Поэтому мы и торгуем только нефтью, газом, лесом, никелем... Не результатом интеллектуального труда или использования высоких технологий. Не столько продуктом труда, сколько просто природными ресурсами. Как в детском стихотворении: «А у нас в России — газ! А у вас?»

В советское время еще существовало некоторое количество отечественных брендов мирового масштаба, но и они уже ушли или уходят в прошлое. У автомата Калашникова резко сузился рынок и без того — скорее второго, третьего эшелона, чем продвинутой. Истребители СУ еще пользуются некоторым спросом в Юго-Восточной Азии. Китай уже приступил к созданию истребителей следующего поколения, о чем мы можем только мечтать... Даже национальная гордость — космонавтика — все чаще дает сбои, пропуская вперед не только США, но и Европу, и Китай. Водочный бренд «Столичная» продан за рубеж, а на внутреннем рынке доминируют заграничные марки: от шведского «Absolute» до украинского «Nemiroff», завоевавшего уже почти треть российского рынка.

За этой ситуацией стоят не только рухнувшие наука и наукоемкое производство, но имидж и репутация российского бизнеса и страны в целом.

Бренд, как имиджево-репутационная составляющая марки, существенно связан с рядом других имиджей и брендов, внешних по отношению к имиджу конкретного бизнеса, но связанных с ним прямыми и обратными связями (рис. 7.1).

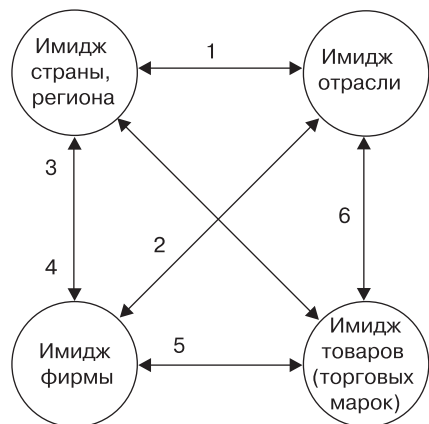


Рис. 7.1. Взаимодействие имиджей

В первом случае, с одной стороны, речь идет о сферах деятельности, которые во многом определяют представления о стране (японская электроника, русский балет, американские автомобили). С другой стороны, имидж страны может создавать имидж некоторых видов деятельности (голливудское кино, швейцарские банки и т. п.).

Во втором случае некоторые компании активно участвуют в формировании имиджа страны (Toyota, Sony, Honda для Японии), который часто сказывается на имидже компании, придавая ей авторитет или вызывая скептическое отношение (как это долгое время наблюдалось по отношению к японским компаниям в послевоенный период).

В третьем случае речь идет о более глубокой связи имиджа страны и отдельных товарных марок (водка «Путинка» и Россия).

В четвертом случае некоторые отрасли вызывают заранее позитивное отношение (культура и искусства, наука), а некоторые — нет (атомная энергетика, производство оружия). В то же время некоторые компании могут определять лицо целой отрасли, символизировать ее (Газпром, РАО ЕЭС России).

В пятом случае, с одной стороны, имидж фирмы может использоваться для создания «зонтика» брендов («Балтика» для сортов пива),

а с другой — отдельные товары создают имидж и репутацию фирмы (сорта колбасных изделий для «Стрельца», «Невского треста» или «Парнаса»).

В шестом случае яркими примерами являются Coca-Cola, Херох, McDonalds.

РФ периодически затевает кампанию по улучшению своего имиджа. Недавно запущен англоязычный новостной телеканал Russia Today, в Нью-Йорке состоялась грандиозная выставка русского изобразительного искусства «Россия!». Но факты удручают: уже давно к России не относились так плохо и одновременно так безразлично.

Британская компания Anholt-GMI уже несколько лет составляет рейтинг стоимости брендов 25 крупных стран, методика которого разработана С. Анхольтом и представляет собой оценку страны гражданами других государств по нескольким позициям. РФ в этом рейтинге занимает стабильно предпоследние позиции, пропуская вперед даже Чехию и Египет, и обходит пока только Турцию. Российские эксперты с этими данными в целом согласны и считают, что с «дурным имиджем» связаны многие наши проблемы — от хронических конфликтов с Западом до потери влияния в СНГ. С точки зрения Запада, у России беда с политическим устройством, не говоря уже о товарах «Made in Russia». Не помогает даже культурное наследие, которым в России принято гордиться...

В наше время наиболее популярны и привлекательны такие страны, как Австралия, Канада, Швейцария и Швеция. Люди ищут стабильности, качества жизни, хотят чувствовать себя в безопасности. Модными становятся те страны, которые не угрожают, а не те, кто силен. Любовь обратно пропорциональна страху. Если у человека заводятся «лишние» деньги, то он скорее отдаст их тому, кто строит предприятия, театры или спасает тонущих людей, а не тому, кто летает на истребителе и выступает на военных кораблях. Неудивительно, что в рейтинге Анхольта Америка оказалась на 11-м месте. Война в Ираке, да и в целом культурная экспансия США рождают противодействие во всем мире.



С Россией все обстоит еще хуже. Как в дальнем, так и в ближнем зарубежье крепнет мнение, что Россия не может и не хочет ставить своей главной целью наведение порядка внутри страны. Действия наших политиков, истерически реагирующих на проявления самостоятельности выходцев из СССР, закрывающих глаза на вопиющие нарушения закона в самой РФ и заигрывающих с зарубежными неоднозначными лидерами и режимами, но при этом желающими, чтобы имидж России изменился в лучшую сторону, выглядят по меньшей мере странно. Наша власть воспринимается за рубежом так же, как в советские времена: она закрыта и боится честного разговора.

Российский бизнес находится в сложной ситуации. Налицо не всегда дружеское, а порой и враждебное отношение к нему со стороны общества, государства, СМИ, мирового сообщества<sup>1</sup>.

Нельзя не признать парадоксальность отношения современного российского общества к бизнесу. С одной стороны, очевидны роль и значение деловой активности для развития экономики и общества в целом. С другой — честный бизнес в нынешней российской ситуации воспринимается как нонсенс, нечто вроде круглого квадрата или железной деревяшки — не то прилагательное не к тому существительному... У подавляющего большинства людей в России и за рубежом образ отечественного предпринимателя ассоциируется с цинизмом, рвачеством, обманом, пренебрежением к человеческой жизни, а то и кровью. Бизнес и менеджмент ставятся рядом с преступностью. Общественное мнение, до сих пор убежденное, что от трудов праведных не наживешь палат каменных, весьма агрессивно по отношению к новым собственникам. «Наворовали», «награбили» — не самые жесткие объяснения происхождения новых состояний. Еще в начале XX века В. В. Розанов заметил, что собственность на Руси имеет только два источника: либо наворовал, либо выпросил в подарок. И новейшая история приватизации дает яркие и убедительные подтверждения этому.

<sup>1</sup> Подробнее см. *Тулчинский Г. Л.* Бизнес в России: проблема признания и уважения. М.: Вершина, 2006.

К сожалению, речь идет не только об общественном мнении, но и о самооценке самих представителей делового мира, живущих и действующих вполне по-ленински: «Мораль? Выдумка слабых, жалобный стон неудачников». Молодыми предпринимателями и менеджерами словосочетания «этика бизнеса», «честный бизнес» воспринимаются либо как признак слабости и несостоятельности, а то и слабоумия, либо как особо изощренных хитрости, цинизма и ханжества.

Однако общество, отторгающее и не принимающее собственный деловой мир, не хотящее его понять и не доверяющее ему, — обречено. Бизнес сам по себе не плох и не хорош, он, как и молодежь, — такой, какого заслуживает его общество.

Главная проблема, не только бизнеса, но и России в целом, — консолидация общества на основе выстраивания эффективных социальных связей и отношений, включая интеграцию в эту систему легитимного в глазах общества бизнеса, когда оно признает в нем своего, пусть и непутевого, но сына, а тот видит в обществе свою немощную, безумную, но мать. Бизнес и общество скованы одной цепью. Эта метафора имеет несколько планов, и все они очевидны.

Многое в отношении к российскому бизнесу, как в стране, так и за рубежом, даже в самой бизнес-среде, представляется связанным с непониманием чего-то принципиально важного, связанного с самой природой бизнеса, его местом и значением в современном обществе. Бизнес — единственная социальная сила, способная что-либо сделать в российском обществе. Но при этом он презирается и даже отвергается самим обществом, включая государственную власть, относящимся к бизнесу как к вынужденному злу, которое можно временно потерпеть: но только до той поры, пока это «зло» отмаливает свою «изначальную греховность» и пока у него есть средства откупиться от нее.

«В России надо жить долго» — печальная истина: на усвоение деловым миром, общественностью и руководством страны очевидных даже на уровне здравого смысла азов экономики и менеджмента, уходят годы и десятилетия.

Почти все нобелевские премии по экономике в последние два десятка лет присуждались за аналитику и разработку социальных факторов экономического развития, обоснования эффективности социальных инвестиций, как на уровне конкретной компании, так и общества в целом. Эти обстоятельства становятся откровением для наших «реформаторов» и порожденных безответственными реформами безответственных временщиков.

## Корпоративная социальная ответственность как брендинг

В последнее время в СМИ и в бизнес-сообществе ведутся активные дискуссии о так называемой «социальной ответственности бизнеса».

Но что такое социальная ответственность в нынешней России с ее не устоявшимися и «неуставными» отношениями с обществом? По отношению к кому, перед кем? По отношению к своим работникам? В условиях фактической безработицы они рабски зависимы и стерпят что угодно, лишь бы платили хоть какую-то зарплату... По отношению к потребителям, партнерам, кредиторам? Но ведь у нас в особом почете «кидалово», да еще с привлечением власти... По отношению к государству? Но глаза чиновников похожи на экраны в игровых автоматах, где только цифры и крутятся... Просто по отношению к людям? Кому конкретно? Соседям? Любимой теще? Друзьям?

В чем заключается ответственность? В помощи деньгами? Всем желающим не хватит. И вообще, ответственность — это когда я должен от себя отрывать? Или «на тебе Боже, что нам негоже»? Почему? С какой стати? Добровольная или вынужденная? Бескорыстная или с расчетом? А может, из тщеславия?

Разве бизнес не социально ответствен по самой своей природе, по определению, по самому факту своего бытия? Разве он не ответствен перед потребителями? Если он не будет ответствен, потреби-

тель от него отвернется, его продукция и услуги перестанут пользоваться спросом, и он прекратит свое существование. Бизнес долго не протянет, если не будет ответствен перед партнерами, кредиторами, инвесторами. Он ответствен и перед своим персоналом: если будет платить низкую зарплату, не обеспечит условия труда, то быстро утратит свою привлекательность как работодатель. Если он будет практиковать безответственную, «отвязную» конкуренцию, конкуренты быстро приведут его в чувство. Бизнес не может быть безответственным и по отношению к государству, нарушать законодательство, не платить налоги. Он ответствен и по отношению к населению, проживающему в местах его размещения: бизнес создает рабочие места, обеспечивает занятость, экономический рост. насыщает рынок товарами и услугами. Платит налоги, создавая возможность существования государства. Потребители получают необходимые товары и услуги. Работники — заработную плату, на которую они согласились. Государство — свои налоги, которые оно утвердило в своих законах. Разве этого мало?

Однако, если кто-то говорит, что он — социально ответственен, как оценить, так ли это? Не лукавы ли эти «романтичные» разговоры о социальной ответственности и социальных инвестициях? Не являются ли они идеологическим прикрытием атаки на бизнес со стороны бюрократов и общественников, желающих, чтобы бизнес поделится с ними доходами? Новая ария из старой оперы про одного с сошкой и семерых с ложкой?

Можно сказать и еще жестче. Как хорошо известно из истории, соединение этики, экономики и политики чревато социализмом и тоталитаризмом. Разве исторически не доказана неэффективность подобной ориентации?

Да и какая социальная ответственность может быть у отечественного бизнеса, отчаянно цепляющегося за сохранение результатов неоднозначного первоначального накопления «по-русски» — «прихватизации». «И способны ли вообще оппортунизм, цинизм и аморализм, сопровождающие крушение старого тоталитарного строя, — не говоря уж об открытом разгуле преступности, — поро-

дить ту этику высочайшей ответственности, которая является непременным условием существования эффективной индустриальной экономики? Сегодня по-новому звучит старая московская шутка: что хуже социализма? Ответ: то, что за ним последует»<sup>1</sup>.

Практика вполне подтверждает такое мнение стороннего наблюдателя. Чего стоит одна только ситуация в жилищном строительстве. Существуют технологии, позволяющие существенно снизить его стоимость, а тем самым — ускорить решение острейшей социальной проблемы в современной России. Однако строительство дешевого жилья тормозится отраслевыми ассоциациями самого бизнеса (подписавшими, между прочим, высоконравственные корпоративные кодексы чести), поскольку снизит запредельные прибыли в отрасли. Поэтому сейчас в крупных российских городах получающий сверхдоходы строительный бизнес покупает квартиры «впрок», в результате чего около 30 % нового жилья пустует, а население задыхается, не имея перспектив улучшения жилищных условий. Ситуация усугубляется и «безответственностью» чиновников, организующих «компании», скупающие жилье, объявляемое ими же «аварийным», всеми правдами и неправдами выселяющими оттуда жильцов, «зачищая» дома для перепродажи «инвесторам».

Между тем развитие отечественной ситуации и мировая практика показывают, что корпоративная социальная ответственность (КСО) все более становится реальным требованием к современному бизнесу и менеджменту. За рубежом все шире практикуются социальные (нефинансовые) отчеты корпораций, которые проходят подтверждение (верификацию) у независимых экспертов. Разработан ряд международных стандартов подобной социальной отчетности (социального аудита). С этими отчетами активно работают эксперты и консультанты фондового рынка. На бразильской, южноафриканской и других фондовых биржах условием допуска к разме-

<sup>1</sup> Геллер Э. Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники. М.: Московская Школа Политических Исследований, 2004, с. 170.

щению ценных бумаг является наличие верифицированной социальной отчетности компании. В Объединенном Королевстве введена должность министра по КСО. Аналогичная должность вводится во Франции. Что стоит за этими процессами?

Согласно классическому определению Еврокомиссии, корпоративная социальная ответственность (КСО, Corporate Social Responsibility, CSR) — концепция, которая отражает добровольное решение компаний участвовать в улучшении жизни общества и в защите окружающей среды.

Исторически идея КСО выросла из профсоюзного движения, активно развернувшегося в Европе и США еще в XIX веке, и тогда же ставшей популярной благотворительности<sup>1</sup>. В первом случае резоны работодателя очевидны: предотвратить стачки и порчу своего имущества в результате волнений сотрудников. Второй связан в первую очередь с необходимостью политической поддержки компании и стремлением ее хозяина получить общественное признание и повысить свой статус, уйдя от имиджа простого «денежного мешка». К концу XIX века в большинстве отраслей, особенно в США, сформировались крупные монополисты, диктовавшие цены почти на все социально значимые товары и услуги. У бизнеса появились хорошо узнаваемые лица, и они не отличались гуманностью. «Какое мне дело до закона? — удивлялся миллиардер К. Вандербилд. — У меня что, нет силы?». «Общественность не имеет права мешать нашим контрактам», — добавлял Д. Рокфеллер, жесткие методы ведения бизнеса которого дали повод ряду скандальных статей в прессе.

Первым бизнес-адептом идеи КСО считается основатель U.S. Steel Э. Карнеги, известный щедрыми вложениями в общественные проекты. В начале XX века он сформулировал принципы, «обязательные для всякого уважающего себя капиталиста». По мнению Карнеги, богатые должны субсидировать бедных через благотвори-

<sup>1</sup> Ямбаева Р. Социальный отчет // Коммерсантъ Social Report. 2005, № 182, с. 27–31.

тельность и рассматривать себя не как хозяев, а как управляющих капиталом, который работает на благо общества.

Радикально изменили ситуацию Первая мировая война и сопровождавшие ее экономические кризисы. Во всех развитых странах в это время произошло существенное усиление государственного регулирования экономики. Для США поворотным моментом в отношениях бизнеса и общества стала Великая депрессия 30-х годов. В администрации президента Ф. Д. Рузвельта была создана специальная служба для наблюдения за подготовкой «кодексов честной конкуренции», которые предполагали правительственный контроль за защитой общественных интересов и гарантию прав рабочих создавать собственные организации и участвовать в заключении коллективных договоров. После войны к общим стандартам трудовых отношений в США добавилась проблема повышения уровня жизни чернокожего населения, решение которой в значительной степени чиновники переложили на работодателей. Аналогичные шаги по защите прав работников накануне и после Второй мировой войны предприняли и многие европейские страны. В 50–70-е годы на фоне множества крупных забастовок социальная ответственность корпораций перед собственным персоналом была введена практически везде. У работников появились законные основания и инструменты для отстаивания своих интересов. Масштабы уступок работодателей своим сотрудникам и вложений предприятий в их социальное обеспечение до сих пор остаются предметом торга между компаниями и профсоюзами.

В 1970-х годах к этим факторам добавилась проблема экологической безопасности. КСО оказалась связанной с влиянием промышленности на окружающую среду и уровень жизни населения в целом. Развитие вычислительной техники позволило создать и просчитать модели развития мировой экономики. В 1972 году вышла знаменитая книга «Пределы роста», написанная группой исследователей Массачусетского технологического института. Ее дополнили последовавшие исследования «Римского клуба». Широкой публике впервые аргументировано показали, что промышленное

развитие вкупе с ростом населения неизбежно приведет к глубокому кризису и истощению ресурсов. Годом позже арабские страны ввели эмбарго на нефть, обернувшееся настоящим энергетическим кризисом. Еще через год вспомнили об открытой еще в 1957 году над Антарктидой озоновой дыре. Американские химики выдвинули гипотезу о ее связи с выбросами фреонов. Скандал вылился в Венскую конвенцию 1985 года, призывающую к детальному исследованию процессов в атмосфере, а в 1987 году привел к подписанию Монреальского протокола, который декларировал, что человечество, точнее — бизнес, должно смириться с многомиллиардными затратами ради сохранения жизни на Земле. В 1995 году ООН провозгласила «научным фактом» появившиеся ранее данные о глобальном потеплении. Спустя два года был подписан знаменитый Киотский протокол о сокращении выбросов углекислого газа. В 1987 году в инициированном ООН исследовании воздействия человека на окружающую среду впервые был использован термин «устойчивое развитие» (sustainable development), под которым понималось «текущее использование ресурсов с учетом их обязательной доступности в будущем». Очень скоро этот термин стал означать для корпораций требование их полной гармонии с окружающим миром, включая акционеров, работников, природу и общество.

Маркетинговые исследования и опросы населения, ставшие в 90-е годы особенно популярными, со всей очевидностью демонстрировали, что социальная и экологическая политика компаний напрямую влияет на их объем продаж. Согласно MORI, в 1998 году 30 % британцев покупали продукцию компаний, которые считались социально ответственными, а 28 % бойкотировали продукцию социально безответственных производителей. Годом позже американская Conference Board привела данные, согласно которым у компаний, реализующих концепцию социальной ответственности, доход на инвестированный капитал на 9,8 % выше, чем у игнорирующих ее конкурентов, доход с активов — на 3,55 %, прибыль — на 63,5 %. Инвестфонды США и Великобритании еще в 80-е годы начали учитывать при формировании своих портфелей уровень

социальной ответственности компаний-эмитентов ценных бумаг. Появились фондовые индексы для вложений в социально ориентированные компании. По данным Social Investment Forum, в «социальные и экологические» портфели сегодня вложено более 1 трлн долларов.

В итоге в большинстве развитых стран общепринятой стала концепция своеобразного разумного эгоизма, когда вложение средств в социальные программы считается одним из факторов обеспечения стабильности бизнеса. Эти идеи вызвали широкий резонанс как общества, так и государственных органов, получающих одновременно и уменьшение нагрузки на бюджетные расходы и поддержку своих программ и проектов. В результате социальная ответственность была поддержана на международном уровне и с 2000 года даже стала одним из приоритетов Евросоюза. В 2001 г. Европейская комиссия опубликовала «Зеленую книгу о корпоративной социальной ответственности», а 2005 г. был объявлен в Европейском союзе Годом социальной ответственности. Сегодня КСО постепенно становится важным фактором формирования политики ведущих компаний США, Великобритании и других развитых стран<sup>1</sup>.

Социальная ответственность была конкретизирована в детальных показателях, нормативах, критериях и стандартах. Были разработаны формы специальной отчетности бизнеса по социальной ответственности, которая со временем стала во все большей степени приобретать характер не столько добровольный, сколько «ненавязчиво обязательный». Более того, показатели и критерии были разведены по различным «стейкхолдерам»<sup>2</sup>, которые предстали существен-

<sup>1</sup> Социальная ответственность бизнеса: актуальная повестка. М.: Ассоциация менеджеров, 2003. С.40.

<sup>2</sup> В 1984–1986 годах экономист *Р. Э. Фриман* сформулировал широко распространенную сегодня теорию *стейкхолдеров*. Под этим названием подразумевались любые индивидуумы, группы или организации, оказывающие существенное влияние на принимаемые фирмой решения или оказывающиеся под воздействием этих решений. По мнению Фримана, компания должна активно строить гармоничные отношения со всеми стейкхолдерами. Понятие прижилось и стало одним из ключевых терминов КСО.

ными группами влияния: «зеленые» движения стали экспертами по экологии, профсоюзы — по оплате и другим условиям труда, общества потребителей и поставщиков — по контрактной дисциплине, а религиозные организации — по защите свободы совести и чувств верующих.

Эти показатели и оценки стали обобщаться в широко публикуемых рейтингах, позиции в которых важны для деловой репутации и привлечения инвестиций. Социальная отчетность во все большей степени приравнивается к финансовой, приобретая статус обязательной. В результате, как заметил известный экономист и менеджер А. Я. Лившиц: «Раньше было «спасибо, милый человек». А теперь — «отдай, а то хуже будет»<sup>1</sup>. Похоже, что все это, рано или поздно, закончится пересмотром законодательства.

Так или иначе, но социальная ответственность бизнеса предстала одним из основных векторов развития бизнеса, его новым системообразующим принципом, если не философией.

Мировой опыт показывает, что она вызревает по мере развития бизнеса и общества. Четко различаются три стадии зрелости:

1. Стадия **«сильных личностей»** и их «войны всех против всех» — первоначальное накопление, когда главной проблемой становится самоутверждение за счет захвата, удержания и расширения жизненного пространства, когда выживает сильнейший. Победитель верит в справедливость мира: ведь он победил, значит, он — лучший! Мир справедлив (по отношению к нему), а поэтому он претендует (по праву сильнейшего) на распоряжение ресурсами, льготы и преференции, на управление другими, а главное — на уважение к себе со стороны слабых и зависимых. Этого, однако, не происходит. Поэтому наступает следующая стадия.
2. Стадия **«служения»**, когда главной проблемой становится легитимизация бизнеса, его самооправдание перед обществом в глазах государства и граждан. Обычно именно на этой стадии разви-

<sup>1</sup> *Лившиц А.* Капиталист ответит за все // Известия. № 213, 23.11.2005, с. 6.

ваются спонсорство, патронаж, благотворительность, разъясняются цели бизнеса и перспективы его развития. Бизнес хочет уважения. Он демонстрирует свои возможности — преимущественно с помощью шумных мероприятий, вкладывания средств в проекты, за которыми стоят «хорошие и полезные люди», а то и просто — близкие. Однако и это не приносит особого результата. За счет непрофильных трат снижается эффективность бизнеса. Особой благодарности это не вызывает, более того — поощряется откровенное иждивенчество. В общественном мнении сохраняется недоверие: «С жиру бесятся», «Все скупить хотят», «Кто платит, тот и заказывает музыку» и т. п. Действительно, дело бизнеса есть бизнес и его развитие. А благотворительность в таких формах — не задача бизнеса, а личное дело самого предпринимателя. Он сам решает на что тратить свой личный доход: на тех, кто ему нравится, или на тех, за кого попросила любимая теща...

3. Стадия **«социального партнерства»**, т. е. социальной ответственности, когда бизнес, утвердившись в обществе и общественном мнении, переходит от самооправдания к развитию конструктивных социальных связей — к социальному партнерству со всеми компонентами общественной среды. В этой ситуации социальная ответственность — ни что иное, как оптимизация социальных условий развития бизнеса, и на этой основе — оптимизация бизнес-процессов, т. е. социальные инвестиции:
- в собственный персонал — как вложения в развитие человеческого капитала;
  - в безопасность и благоустройство окружающей среды;
  - в инфраструктуру населенных пунктов и регионов, в которых расположен бизнес;
  - в поддержку действующей власти и конструктивной оппозиции, а значит — в развитие правового государства и гражданского общества;
  - в поддержку образовательных структур и создание корпоративных учебных заведений;

- в поддержку профессиональных организаций, искусств, т. е. в оптимизацию нравственных и эстетических компонентов корпоративной культуры.

Все эти этапы проходит бизнес в любом обществе, и забегание вперед сплошь и рядом приводит к печальным последствиям. Где питерские предприниматели Г. Найденов, М. Смолянский, К. Смирнов и его «Астро-банк», славившиеся в конце 1980-х и в начале 1990-х годов меценатской деятельностью, финансировавшие шумные дорогостоящие акции и проекты, получавшие за это грамоты от городской администрации? Эти романтики сторели, как мотыльки, в лучах жаркого интереса местных чиновников. Зато наиболее успешные «тихие лоббисты» того времени («Альфа-банк», нынешний ИНТЕРРОСС, ЛУКОЙЛ) сейчас активно выходят на рынок благотворительности. После героических 1990-х, с упоением пережив этап «войны сильных личностей против всех» и «семибанкиршину» олигархов, отечественный бизнес начал втягиваться в переход ко второй стадии. А тем, кто заигрался, государство недвусмысленно намекает, что пора уже переходить к «служению». Кто-то понес яйца Фаберже в президентскую администрацию, кто-то начал финансировать гастроли затухающих эстрадных звезд на Красной площади... Только дважды за 15 лет плативший дивиденды акционерам, угробивший лучшую российскую телекомпанию «Газпром» потратил 11,5 млн долларов на то, чтобы привезти в Москву бродвейский мюзикл «42nd street», провалившийся в столице. Р. Абрамович ежегодно возит всех чукотских детей на юг к морю, покупая за еще большие деньги футбольных звезд для лондонского «Chelsy». Подготовка 300-летия Санкт-Петербурга сопровождалось жестким стимулированием органами власти «благотворительности» со стороны бизнеса. А руководитель компании, несколько лет обеспечивавшей северный завоз, до которого у государства не доходили руки, и взявшей на себя заботу о детях погибших офицеров, романтик, посчитавший, что уже в начале 2000-х можно переходить к третьей, партнерской модели, пострадал от своеобразной «кессонной болезни». Он был не понят и сидит на зоне под Краснокаменском. «Блажен, кто смолodu был молод, блажен, кто вовремя созрел».

Россия фактически проигнорировала столетнюю мировую дискуссию о социальной ответственности бизнеса или лишь в последние пять лет начала наверстывать упущенное. Однако, если на Западе на уровне крупных корпораций уже пришло понимание того, что быть социально ответственными в современном мире объективно необходимо и выгодно, то в среде российского бизнеса пока еще распространено представление о том, что деятельность компаний в сфере социальной ответственности скорее носит вынужденный, чем добровольный характер.

Дело в том, что, в сравнении с зарубежной, в России сложилась парадоксальная, если не трагикомическая ситуация. Российский бизнес, фактически, вынужден осваивать опыт, хорошо известный с советских времен, — богатейший опыт «социальной ответственности» делового мира. Все советские хозяйствующие субъекты были «суперсоциальноответственными». Они отвечали за ЖКХ и больницы, за школы и тепло- энергоснабжение, за культуру и художественную самодеятельность, за детские сады и местную футбольную команду, шефствовали над армией и селом — вплоть до участия в благоустройстве и направления своих работников на полевые работы, уборку урожая в подшефной сельской местности. Они должны были в обязательном порядке разрабатывать перспективные планы социально-экономического развития (ПСЭР) предприятия. Разрабатывались ПСЭР региона. Существовали целые системы показателей развития коллективов, методики их расчета и оценки.

В экстремально сжатые сроки героического периода приватизации отечественный бизнес с превеликой радостью сбросил с себя багаж советской «ответственности». Занимаясь первоначальным накоплением, бизнес всеми правдами и неправдами старался избавиться от всех обязательств. «Социалка» была сплавлена местным властям, невзирая на все их безденежье. В результате она была фактически загублена, а люди остались наедине со своими нищенскими зарплатами.

В итоге отечественный бизнес оказался вынужденным «делиться». Так, по данным российского представительства британ-

ского благотворительного фонда **Charities Aid Foundation (CAF Россия)**, отечественные компании выделяют сегодня на благотворительную деятельность в среднем 17 % своей прибыли (1,5 млрд долларов в 2003 году), в то время как западные — 2–3 %. В **Ассоциации менеджеров России (АМР)** отмечают, что социальные инвестиции российских предпринимателей составляют от 8 % до 30 % от их прибыли после уплаты налогов (0,5 %, по мнению АМР, для западных компаний). В **Российском союзе промышленников и предпринимателей (РСПП)** подсчитали, что ежегодно бизнес страны тратит около 150 млрд руб. из своей прибыли на социальные проекты.

Насколько эффективна эта деятельность?

## Формы социальной ответственности бизнеса

Современный бизнес втянут во множество связей и отношений: с потребителями и экспертами, партнерами и конкурентами, кредиторами и инвесторами, властями и консультантами, журналистами и общественными организациями. Поэтому социальная ответственность бизнеса многогранна<sup>1</sup>. Она включает в себя:

- имущественную ответственность перед инвесторами, акционерами и кредиторами за их собственность;
- перед потребителями и клиентами — ответственность за качество товаров и услуг;
- перед работниками — ответственность за рабочие места, соблюдение норм трудового права, охрану труда, социальное благополучие работников;
- перед деловыми партнерами — работа в соответствии с правовыми и этическими нормами ведения бизнеса, построение

<sup>1</sup> См. также: Социально ответственный бизнес: глобальные тенденции и опыт стран СНГ. — М.: Институт экономики города, 2001, с.16.

отношений с партнерами на соблюдении профессиональных принципов и стандартов, финансовой ответственности;

- перед населением — за охрану и восстановление окружающей среды, благоустройство и социальное развитие территории своего размещения;
- перед государством — за соблюдение законов, включая уплату налогов;

Проведенный в 2004 г. опрос руководителей предприятий реального сектора экономики<sup>1</sup> выявил следующие приоритеты в социальной политике предприятий:

- создание рабочих мест, обеспечение достойных условий труда и уровня оплаты работников — 80,6 %;
- повышение квалификации и профессиональная подготовка кадров на предприятии — 54,2 %;
- участие в решении отдельных социальных вопросов работников предприятия (лечение, отдых, условия жизни) — 52,8 %;
- осуществление благотворительной и спонсорской деятельности в интересах отдельных граждан или их организаций — 36,1 %;
- участие в решении отдельных социальных вопросов в городе, населенном пункте по месту деятельности предприятия (поддержка учреждений образования, культуры, благоустройство территории, развитие или содержание социальной инфраструктуры) — 34,7 %;
- помощь органам власти в решении различных проблем на территории населенных пунктов — 23,6 %<sup>2</sup>.

Эти данные почти совпадают с динамикой данных подобных опросов, проводимых за рубежом.

<sup>1</sup> Бизнес и общество: выгодное партнерство / Под общ. ред. А. А. Нещади-на. — М.: Вершина, 2006.

<sup>2</sup> 8,3 % полагало, что предприятие не должно выполнять каких-либо социальных функций помимо своей производственной деятельности. 4,2 % опрошенных не дали ответа.

В самом общем виде модель КСО может быть представлена в виде пирамиды, в основании которой лежат проблемы, связанные с оптимизацией качества самого бизнеса, образующих его бизнес-процессов. Далее — смягчение негативных последствий бизнеса на окружающую природную и социальную среду, а также партнерские программы, способствующие развитию социальной инфраструктуры бизнеса. Наконец, в разумных пределах не повредит и филантропия.

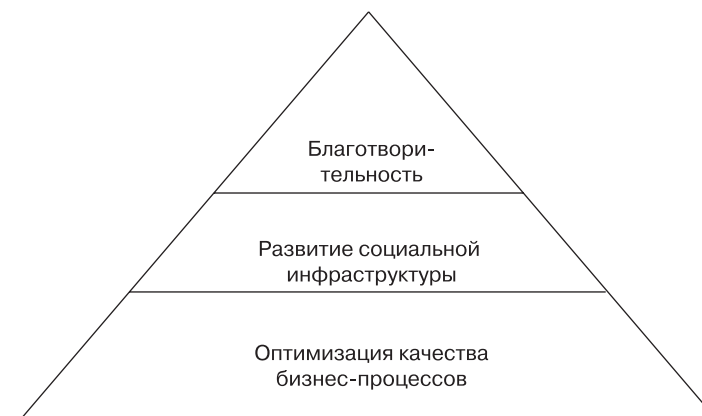


Рис. 7.2. Уровни социальной ответственности бизнеса

Очень простые критерии оценки социальной ответственности бизнеса предложил вице-президент ОАО «СУАЛ-Холдинг» В. Киселев. Если бы проводился некий конкурс, то эти критерии можно было бы развести по «уровням» социальной ответственности.

1. «Допуск к конкурсу»:
  - уплата всех налогов;
  - «чистая» зарплата;
  - соглашение с профсоюзом.
2. Социальные программы развития персонала.
3. «Выход за забор» — участие в развитии территории, региона.



4. Участие в развитии гражданского общества:
  - поддержка социально значимых инициатив;
  - развитие сотрудничества с НКО;
  - цивилизованная благотворительность.
5. «Герой»:
  - отчет о социальной деятельности по международным стандартам;
  - подтверждение отчета независимой экспертизой.

Некоторые виды ответственности выражены и закреплены в законах, т. е. носят правовой характер. Некоторые имеют моральный характер, но от этого не становятся менее жесткими: например, контроль со стороны общественных организаций и СМИ.

В общей структуре КСО можно выделить внутреннюю и внешнюю стороны социальной ответственности. Они соответствуют внутреннему и внешнему социальному пространству компании. Эти пространства взаимосвязаны: невозможно создать рай в отдельно взятой фирме. Но в каждом из них возникает своя зона социальной ответственности.

К внутренней стороне КСО относится деловая практика в отношении собственных акционеров и персонала, всего, что касается развития человеческих ресурсов на предприятии. Содержание внешней стороны социальной ответственности включает: выполнение требований законодательства; благотворительность; экологическую деятельность; взаимодействие с властными структурами; участие в развитии местного сообщества; деятельность компании в кризисных ситуациях и др.

Фондом развития предприятий группы «СУАЛ-Холдинг» финансируются четыре основные программы:

- «Здоровье», включающая медосмотры работников, их отдых и лечение в пансионатах и профилакториях, амбулаторное лечение, отдых детей на море;
- «Спорт», в рамках которой проводятся корпоративные первенства, содержание и аренда спортивных сооружений;

- «Культура» — проведение конкурсов, КВН, смотры художественной самодеятельности, обеспечение развития любительского творчества;
- «Молодежь» — мероприятия по адаптации молодежи, конференции молодых специалистов, образовательные проекты;
- «Забота» — материальная поддержка ветеранов.

Опыт ОАО «СУАЛ-Холдинг» показателен в плане перехода от сугубо внутрикорпоративных социальных инвестиций к КСО, системно развернутой по многим векторам социального партнерства, включая внешние<sup>1</sup>. В 1999—2003 годах компания ориентировалась в своей социальной политике на развитие внутрикорпоративных и благотворительных программ. Переломным моментом стал конец 2003 года, когда задачи были расширены: от проведения благотворительных программ для местного сообщества к разработке программ партнерства с местными и региональными органами государственного управления, а также с привлечением западных партнеров. 28 января 2004 года был подписан Меморандум о взаимопонимании и сотрудничестве с Агентством США по международному развитию. А вскоре началась разработка большого проекта, первый этап которого называется «Экономическое развитие муниципальных образований (городов) присутствия предприятий группы «СУАЛ». Речь идет о городах Карелии, Иркутской и Свердловской областей.

Аналогично действует и «Северсталь», различая два направления КСО: внутреннее и внешнее. Это различие конкретизируется в двух направлениях, условно названных «социальный пакет» и «благотворительность». В первом случае речь идет об охране здоровья, доплатах и льготах работникам и пенсионерам, организации досуга и отдыха, поддержке любительских творческих коллективов, массовой

<sup>1</sup> Федосеева О. Без эффективной социальной политики в отношении местного сообщества нельзя проводить эффективную внутрикорпоративную социальную политику // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 51—54.

физкультуры и спорта, поддержке программ ипотечного кредитования. Во втором — о поддержке детства и юношества, объектов культуры и искусства, отдельных людей и бюджетных организаций, оказавшихся в трудном положении, содействию развитию малого и среднего бизнеса<sup>1</sup>.

При выборе задачи для КСО следует избегать нескольких опасностей<sup>2</sup>. Во-первых, это **завышенные ожидания населения и органов власти**. Бизнес ими, как уже неоднократно отмечалось, воспринимается большей частью как криминальная или полукриминальная деятельность, и потому «нечестно нажитым» следует «делиться» с народом и властью для решения их насущных проблем. Фактически, бизнес используют для «затыкания дыр» бюджета разных уровней, возникших вследствие чьей-то несостоятельности и непрофессионализма. Бизнес не в состоянии оправдать эти ожидания, но, поддавшись на них, компании иногда финансируют подобные популистские проекты, чем стимулируют закрепление подобного отношения к себе как «дойной корове».

Другая опасность — **заниженные представления компании** о возможностях осуществления собственной социальной политики. Очень часто финансируются просящие, а не те, кто способен решить свою проблему раз и навсегда. Или те, кто первым или лучше попросил, у кого есть письмо от губернатора...

Эта опасность тесно связана с третьей — неспособностью **отличать следствия от причин** социальной проблемы и направлять усилия именно на устранение причин, а не следствий. Например, проблему видят в необходимости финансирования местного Дома культуры, а не развития культурной жизни. Общеизвестна проблема бедственного положения в нашей стране интернатов детей-инвалидов. Но

<sup>1</sup> *Афанасьев Д.* Социальный стандарт группы «Северсталь» // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 56.

<sup>2</sup> *Алексеева О.* Трудности в осуществлении социальной политики компании // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 21.

одно дело — выделять деньги на их содержание, а другое — развивать программу поддержки семей, в которых дети родились с инвалидностью, чтобы родители не отказывались от них, воспринимая это как безусловную трагедию, или программу передачи таких детей в приемные семьи.

Этот класс проблем хорошо виден на примере таких традиционных форм КСО, как спонсорство и благотворительность. Зачем они бизнесу, которому и без того своих забот хватает?<sup>1</sup> В случае спонсорства — поддержки непрофильной для бизнеса деятельности, оказываемой на возмездной основе, ответ очевиден. Это дополнительные возможности рекламы и PR-потенциал такой поддержки. Иногда даже дешевле проспонсировать некую шумную акцию, чем покупать рекламное время, рекламную площадь и гнать рекламную волну. Недаром в РФ спонсорские отношения регулируются «Законом о рекламе» — единственным правовом акте, в котором фигурирует термин «спонсорство».

Менее очевидна ситуация с **благотворительностью** — поддержкой на безвозмездной основе. Благотворительность, согласно действующему в РФ Федеральному закону «О благотворительной деятельности и благотворительных организациях» (1995 год), — это «добровольная деятельность граждан и юридических лиц по бескорыстной (безвозмездной или на льготных условиях) передаче гражданам или юридическим лицам имущества, в том числе денежных средств, бескорыстному выполнению работ, предоставлению услуг, оказанию иной поддержки».

Отсюда следует ряд важных особенностей благотворительности:

- это негосударственная форма обобществления и перераспределения ресурсов;
- она бескорыстна и направлена на «общее благо»;
- она безвозмездна и не связана с извлечением дохода;
- это непрофильная для бизнеса деятельность.

<sup>1</sup> Подробнее см. *Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л.* Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — М.: Вершина, 2006.

На конец 2005 года более 70 % отечественных фирм так или иначе жертвуют деньги на благотворительность. В год по России на благотворительные цели перечисляется до 1,5 млрд долларов. В последние годы произошел резкий перелом с сознанием представителей большого бизнеса, все более уделяющего внимание участию в благотворительной деятельности. Как уже отмечалось, «герои» первоначального накопления стали выделять на эти цели значительно большие средства, чем раньше. Можно говорить о массовом переходе отечественного бизнеса в стадию «служения».

Эффективность благотворительности связана с возможностями создания дополнительных факторов развития бизнеса. Для инвесторов благотворительность важна ростом позитивности имиджа, инвестиционной привлекательности, курса акций. Для собственного персонала — ростом мотивации, престижа, сопричастности. Это облегчает рекрутинг и найм, экономит зарплату (за счет престижности работодателя), снижает текучесть кадров. По данным опросов в фирме с развитой благотворительной деятельностью хотели бы работать 75 % потенциальных работников, а в компаниях с неразвитой благотворительностью — лишь 48 %. Благотворительность создает и благоприятную среду в отношениях со СМИ, органами власти, населением, организованной общественностью. Это, как минимум, уменьшает транзакционные издержки (разрешения, согласования, тендеры и т. д.) и создает преимущества в распределении ресурсов. А главное, что благотворительность создает основы гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Развитие благотворительности в современной России сопровождается проблемными и даже конфликтными ситуациями, обусловленными особенностями взаимодействия участников этого процесса. За этим стоит и проблема законодательного упорядочения благотворительной деятельности, и неоднозначность общественного мнения, и недостаток качественной взаимной информации об участниках этого процесса, их недоверие друг к другу и многое другое.

Последовательное рассмотрение этих факторов<sup>1</sup> показывает, что некоторые из них носят временный характер. Они вполне устранимы по мере формирования информационной инфраструктуры благотворительности и даже рынка соответствующих информационных услуг, профессионального образования, повышения квалификации, приобретения соответствующего опыта. Ряд факторов носят долговременный и даже устойчивый характер. Их устранение может быть связано с перспективами развития российской экономики, формированием правовой легитимности и нравственного признания российского бизнеса, формирования новой правовой и политической культуры, интеграцией российского общества в мировое экономическое, информационное, политическое и культурное пространство.

Российский бизнес, однако, явно устал от простого требования денег и натуральных пожертвований<sup>2</sup>. Он ищет более экономичные и эффективные формы поддержки социальных проектов и программ. По данным опросов, сегодня компании хотят больше помочь консультациями (50 % опрошенных), чем товарами (47 %) или деньгами (32 %). Бизнес готов взять на себя организацию и консультационное обеспечение проектов, понимая, что «простая благотворительность» не способствует ни социальному развитию, ни реальным социальным инвестициям. На первый план выходит переход от единовременных пожертвований и неотслеживаемой раздачи средств к выработке определенной стратегии, планирования социально значимых проектов и программ, оценке их результатов, т. е. от простой филантропии — к продуктивным социальным инвестициям.

<sup>1</sup> Систематическое рассмотрение конфликта интересов вокруг спонсорства и благотворительности по главным векторам и основным факторам таких конфликтов см. *Тульчинский Г. Л.* Благотворительность в современной России: проблемы и ПРОБЛЕМЫ // Благотворительность в России. Исторические и социально-экономические исследования. — СПб, 2005. — С. 272–287.

<sup>2</sup> «Женимся мы не потому, что надо выполнять функцию воспроизводства», — иронизирует над кремлевской идеей организовать всех благотворителей в единую структуру основатель «Вымпелкома» Д. Зимин.

Эта тенденция совпадает с оценками общественного мнения. По опросам ВЦИОМ в 2004 году выяснилось, что часто ожидания населения расходятся с теми благотворительными программами, которые осуществляют российские компании. Россияне хотят от бизнеса существенных усилий в социальной сфере, большинство же компаний, по мнению опрошенных, стремятся ограничиться «облегченным» вариантом меценатства. Как показали результаты опроса ВЦИОМ, россияне ждут от крупного бизнеса при решении социальных проблем создания новых рабочих мест (65 %), предоставления дополнительного «социального пакета» работникам своих предприятий (33 %), участия в строительстве городских социальных объектов (24 %), благоустройстве городов, поселков (19 %). Раздачи денег от бизнеса не ожидают.

Российский бизнес быстро завершает стадию «служения», на которой в КСО доминирует простая благотворительность. Опрос, проведенный в 1995 году на съезде Ассоциации российских банков, показал, что 64 % участников указывали в качестве основной мотивации своей социальной активности альтруизм и возрождение российских традиций благотворительности; 20 % — ослабление социальной напряженности; 30 % — улучшение имиджа и укрепление доверия. Такой же опрос в 2001 году показал явный сдвиг в сторону «разумного эгоизма» (67 %); уже 93 % считали, что участие в социальных проектах улучшает имидж и репутацию, а 53 % связывали социальные инвестиции с маркетинговыми преимуществами<sup>1</sup>. Динамика очевидная.

Показательно, что при этом только 28 % опрошенного населения считает также.

Благотворительность — не только проявление благородных чувств, патриотизма или прихоти и своеволия, личностных амбиций состоятельного человека. Она вполне может сочетаться с конкретным расчетом. Рационально организованная, она может быть эффективной, результативной.

<sup>1</sup> Корпоративная социальная ответственность: общественные ожидания. М., 2003. С. 18.

## Корпоративное гражданство: от филантропии к социальным инвестициям

Прежде всего следует четко различать благотворительность личную (проявление свободы воли владельцев, менеджеров, работников) и корпоративную (как часть социальных инвестиций и интегрированных маркетинговых коммуникаций).

На Западе сотрудники компаний отчисляют процент от своей зарплаты в благотворительные фонды, зная, что кому-то они непременно помогут. По данным за 2005 год каждый гражданин ФРГ в возрасте от 14 лет сделал в течение года в среднем два благотворительных взноса на сумму не менее 200 евро. Такие личные взносы составляют более 80 % общей суммы благотворительности. Вклад юридических лиц — чуть более 11 %. В России же, по данным организации «Форум доноров», 55 % граждан ничего не знают о деятельности благотворительных организаций, и лишь 2 % сталкивались с ними лично. Личные пожертвования граждан составляют около 5 % общих средств благотворительных организаций.

Зато российский бизнес прославился финансированием гастролей вышедших в тираж звезд зарубежной эстрады и безумными затеями вроде радиомоста между дельфинами Индийского и Атлантического океанов, чтобы создать мировое дельфинье сообщество. Отечественный благотворитель действует нередко по собственному побуждению или по рекомендации друзей или близких родственников, финансируя из средств компании тех, кого ему захочется.

Просто быть благотворителем за счет бизнеса, однако, это снижает его эффективность. Например, отталкивает акционеров, доходы которых идут на проведение КВН. Почему надо помогать огромному количеству дезадаптированных бездельников? Кормить того, кто в состоянии работать? Помогать пьяницам и наркоманам? Филантропия и альтруизм — дело не бизнеса, а конкретных людей: предпринимателей, менеджеров и работников, которые занимаются этим из своих личных доходов. Заплатил все налоги, рассчитался

по всем обязательствам, и из средств своего собственного личного дохода — занимайся благотворительностью, демонстрируй свои личностную состоятельность, пристрастия, предпочтения, гражданскую позицию. Благотворительность — проявление свободы доброй воли личности, а не бизнеса. И вообще — дело не столько богатых, сколько — достойных.

Наличие в современной России лиц с очень крупными состояниями, рост количества таких людей дает перспективу развития системной благотворительности. Весь зарубежный опыт показывает, что крупная системная благотворительность — дело не коллективных образований, а отдельных «больших людей», сделавших имя и состояние в бизнесе. Именно эти люди, а не коллективы и сообщества, склонны к риску вложений в неоднозначные первоначально сферы деятельности, готовы брать на себя ответственность за их развитие и принимать свободные решения, открывающие новые области деятельности и жизни. Можно надеяться, что в России с ее быстрыми деньгами, стремительной аккумуляцией крупных капиталов в частных руках у сравнительно молодых людей, появятся свои «венчурные благотворители», которые откроют для себя и для общества новые возможности самореализации на ниве поддержки российских талантов в науке, искусстве и образовании, а значит — для развития страны в целом.

Однако настоящая личная благотворительность в России развита крайне слабо. Российский бизнес молод, порывист, интимно личностен и поэтому слишком часто путает личное с социальным — на многих уровнях и в самых различных формах. Немногими исключениями являются такие частные фонды, как Фонд В. Потанина, Фонд «Открытая Россия», фонд «Династия» на средства семьи Д. Зиминой, одного из основателей «ВымпелКома», реализующие масштабные и многовекторные благотворительные проекты.

Задача бизнеса — не благотворительность как филантропия и альтруизм, а просчитанные и рационально выстроенные, оптимизирующие условия развития самого бизнеса: **социальные инвестиции и социальное партнерство**.

Основные различия между благотворительностью и социальными инвестициями представлены в табл. 7.1<sup>1</sup>.

Таблица 7.1  
Благотворительность и социальные инвестиции

Благотворительность как филантропия	Социальные инвестиции (корпоративное гражданство)
Эмоциональна	Рациональны
Не связана с интересами бизнеса	Работают на бизнес-цели
Может быть «скрытной»	Прозрачны для общества
Необязательна	Часть бизнеса
Решения принимаются на основе личных симпатий	Выбор определяется бизнес-интересами
Интересы сотрудников, клиентов, акционеров, потребителей и местных сообществ учитываются мало	Учтены интересы всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
Направлена на видимый эффект, а не долгосрочные цели	Нацелены на долгосрочный эффект, на решение проблемы
Ограничена сферой благотворительности	Рассматривают все социальные вопросы в комплексе
Ограничивается денежными или материальными пожертвованиями	Используют весь набор форм социально-связанной деятельности, ресурсы всех служб

<sup>1</sup> См. также: Туркин С. Корпоративное гражданство // socinvest.ru. Отечественный эксперт по социальной ответственности бизнеса, директор агентства «Социальные Инвестиции» С. Туркин приводит три аргумента в пользу предпочтительности термина «корпоративное гражданство» перед «социальной ответственностью бизнеса» или «благотворительностью». Во-первых, он хорошо воспринимается на слух. Для бизнеса слово «корпоративный» звучит немного лучше чем «ответственность». Во-вторых, в слове «корпоративный» заложен «деловой оттенок», позволяющий говорить о выгоде, в отличие от других терминов, определенно исключающих любую выгоду. В третьих, этот термин точно отражает суть понятия: в нем заложена скорее ответственность перед обществом, чем перед государством, что особенно мило уму и сердцу российского предпринимателя.

Социальные инвестиции (СИ), в отличие от благотворительности, сами являются бизнесом, что приносит ощутимые преимущества на рынке, в том числе:

- дополнительные возможности для продвижения товара, PR и рекламы;
- рост стоимости бренда и нематериальных активов.
- получение преимуществ перед конкурентами;
- закрепление и расширение маркетинговой ниши;
- сохранение старых и завоевание новых клиентов;
- развитие партнерских отношений;
- дополнение и расширение возможности влияния на местные сообщества;
- улучшение отношений с местной властью, возможность равноправного диалога с нею;
- создание новостных поводов и оптимизация работы со СМИ;
- развитие новых навыков персонала;
- рост лояльности сотрудников;
- укрепление репутации;
- повышение устойчивости при кризисах;
- снижение возможных рисков бизнеса;
- улучшение финансовых показателей, рост капитализации и прибыльности.

Можно говорить о двух традиционных технологиях социальных инвестиций.

**1. Прямые инвестиции компании.** Компания сама проводит конкурсы заявок, осуществляет отбор среди них, заключает договоры на благотворительную поддержку, оплачивает счета. Главный недостаток данной модели — опасность превращения компании в «дойную корову» местной и федеральной власти, потребительское отношение к ней общественности, трудоемкость, проблемы с налогами и снижение эффективности финансового менеджмента. Эта модель характерна для ранних этапов развития КСО и типична для

нынешней российской ситуации, когда бизнес вынужден подхватывать «социалку», от которой отказывается государство.

**2. Инвестиции через специальные фонды.** В этом случае также возможны два варианта: создание корпоративного фонда — как самостоятельной НКО, или участие (соучредительство) в системном фонде. Известные примеры первых фондов — «САПИ» («Алроса») и «ЛУКОЙЛ», вторых — «Евразия», Pro-Arte, имени Д. С. Лихачева, Фонд города Тольятти и др. Эта модель СИ бизнеса позволяет аккумулировать региональные ресурсы, участвовать в масштабных проектах и программах, развивать партнерские отношения на региональном, федеральном и международном уровнях, наладить эффективный менеджмент СИ, обеспечить финансовую прозрачность СИ, повысить общественное доверие к ним.

Весь международный опыт свидетельствует в пользу второй модели. Это же подтверждает и развитие российской практики, несмотря на пока еще продолжающееся доминирование первой модели. Выработанная за рубежом модель КСО через фонды — более прозрачная, понятная; под нее, кстати, строилось и строится отечественное законодательство по благотворительности. Другое дело, что эта модель плохо вписывается в российские реалии. Когда еще у отечественного производителя появятся свободные средства для вложения в специальный фонд для решения социальных проектов? Да и где гарантии, что власти не загоняют это фонд как зайца? А ремонтировать больницу или школу надо сейчас — она вот-вот рухнет. Сказываются также взаимное недоверие в бизнес-сообществе, между бизнесом и властью, бизнесом и обществом, и издержки российского законодательства: компания, делая взносы в благотворительные фонды должна оплачивать как свои налоги, так и налоги за «доход», полученный от этого фондом, что немыслимо в зарубежной практике. Условия для развития отечественного грантового финансирования пока не созданы, а рынок НКО в РФ неразвит.

Нередко российские компании, выходя на мировой рынок и пытаясь продать свои акции, сталкиваются с недоумением потенциальных зарубежных инвесторов: «Почему вы — металлургический

завод — проводите КВНы, поддерживаете цирки и картинные галереи? Разве этим не государство должно заниматься? Вы должны эффективно работать и платить большие налоги, на средства от которых ваши федеральные и местные власти будут ремонтировать дороги, автобусы, содержать школы и т. д.».

По мере консолидации российского общества и налаживания партнерских отношений, будущее с очевидностью именно за второй моделью. Более того, сама эта модель может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к наиболее эффективной **технологии интегральных социальных бизнес-коммуникаций**, а с другой — является ее частью и в определенном смысле — результатом.

Социальные инвестиции выводят благотворительность за рамки простой филантропии, становятся частью бизнес-активности и осуществляются совместными усилиями всех подразделений компаний. Они становятся ядром, вокруг которого формируется образ и репутация всего бизнеса.

Выбор конкретных форм и технологий КСО определяется не только социальными проблемами, но также возможностями и стратегией развития компании.

Уходя от благотворительности как простой раздачи средств и имущества, бизнес переходит к наиболее современной и эффективной модели — **корпоративному гражданству**, в которой бизнес рассматривается как часть гражданского общества, способного к самоорганизации и саморазвитию.

Бизнес часто жалуется на социальное иждивенчество населения: мол, привыкли за годы советской власти все получать на халяву... Но что мешает вовлечь людей в решение важных для них проблем?

Интегрированные маркетинговые коммуникации и социальное партнерство идут на смену устаревшему благотворительному «делиться». В США создаются новые организационно-правовые формы «социального партнерства» между бизнесом, властью, некоммерческими организациями и гражданами — CDFI (community development financial institutions). Появились корпорации местного развития, трасты, социальные банки, в сферу внимания которых

оказываются значимые социально-экономические инициативы. Кроме прямой финансовой выгоды от такой заботы, социальные инвестиции означают новые рынки для страховых и инвестиционных компаний, рейтинговых агентств и банков.

Пока бизнес будет заниматься простой благотворительностью, общество, пресса и власть всегда будут обвинять компании, что они дают слишком мало и не на те цели. Пока наша власть сама оценивает, кто и сколько дал, сама награждает «лучших благотворителей», несущих яйца Фаберже и строящих церкви, у нее всегда будет повод обвинить избранных ею нелояльных «олигархов» в социальной безответственности. Помимо финансово-экономической деятельности компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Это не моральная обязанность перед бедными, а ответственность перед обществом. Выход бизнеса «за забор» для обеспечения устойчивого развития компании.

Такое понимание ответственности бизнеса заложено в формулировку социальной миссии предпринимательского сообщества, которая содержится в «Социальной хартии российского бизнеса», разработанной и принятой РСПП<sup>1</sup>. Социальная миссия — это достижение «устойчивого развития самостоятельных и ответственных компаний, которое отвечает долгосрочным экономическим интересам бизнеса, способствует достижению социального мира, безопасности и благополучия граждан, сохранению окружающей среды, соблюдению прав человека».

Отсутствие информации о социальных программах компании, о ее добровольном вкладе в решение социальных проблем местных сообществ повышает для бизнеса риск попасть в ловушку завышенных ожиданий населения, подменить собой государство в социальной сфере.

<sup>1</sup> См. Бизнес и общество: выгодное партнерство / Под общ. ред. А. А. Нецадина. — М.: Вершина, 2006. — С. 241–255.

Важно не просто информирование общества о том, чем занимается компания в социальной сфере, а вовлечение представителей общественности в процессы отбора и реализации программ и проектов.

Хрестоматийным примером является опыт британской компании Tesco, которая уже много лет ведет программу «Компьютеры для школ». Покупатели, сделавшие в Tesco покупку на определенную сумму, получают ваучер, который могут принести в школу, где учатся их дети или внуки, или в которой они когда-то учились сами. Школа, накопив такие ваучеры и предъявив их в магазины Tesco, получает компьютеры бесплатно. В результате компания приобретает лояльность бренду, широкую известность не только в качестве производителя и продавца, но и как участника действенной поддержки образования. Увеличивается объем продаж, иногда люди специально идут именно Tesco, чтобы получить ваучер и отнести его в конкретную школу.

В России таких примеров — единицы.

В Новосибирске по инициативе основных игроков пивного рынка был проведен радиоконкурс на самую разбитую улицу, вызвавший повышенный отклик населения. После этого был организован автопробег по этой улице старых советских автомобилей в духе ильфо-петровского «Ударим автопробегом по бездорожью и разгильдяйству!». В итоге были получены роскошная пресса, огромное внимание горожан, а власти срочно привели улицу в порядок.

Выпускник одного из авторов незадолго до окончания вуза открыл с друзьями магазин в небольшом городке на севере Карелии. Магазин был отнюдь не первым и не единственным в городке. Поэтому завоевание позиций на местном рынке потребовало соответствующей ценовой маркетинговой стратегии: ориентации на более низкие цены, чем у конкурентов, и на доход с оборота. Реализация такой стратегии, помимо прочего, предполагала и завоевание позитивной репутации, привлечение внимания жителей поселка к новому магазину. Проблему решили несколько неожиданным, но изящным и очевидным для местных условий образом. В городке не была налажена работа по сбору бытового мусора: баки есть, но не

отремонтированы (нет средств), и люди часами при любой погоде вынуждены с пакетами ожидать спецмашину. По согласованию с мэрией магазином была реализована программа, включившая ремонт и покраску баков, приобретение пластмассовых ведер для мусора, которые были разнесены по квартирам в качестве подарков. Поскольку реализация программы совпала с переВыборами мэра, то на ведра и баки, помимо символики фирмы, было нанесено упоминание «При поддержке мэра». В результате этой провинциальной и немного комичной PR-акции магазин приобрел популярность, мэр был избран на новый срок, жители избавились от мусора, а выпускник подготовил на этом материале хорошую дипломную работу.

Полноценные и полномасштабные PR включают отношения с потребителями и властями, СМИ и инвесторами, конкурентами и организованной общественностью, населением и собственным персоналом. Поэтому заведомо более эффективными PR будет не трата денег на «покупку журналистов», «заказуху» и «джинсу», а плетение общности интересов, выражающееся в событиях и акциях, вызывающих живейшую заинтересованность общества.

Почти образцом технологии «простой, но очень шумной» интерактивной акции является благотворительное мероприятие, ежегодно проводимое в рамках «Всемирного Дня ребенка» компанией «Макдоналдс в России». Во всех более 100 российских ресторанах компании средства, вырученные от продажи картофеля фри, передаются на благотворительные цели. В 2002 году это была поддержка детских приютов. В 2003 году — помощь детям-инвалидам в детских домах. Список организаций, в которые направляются средства, определяется администрацией соответствующих регионов. Акция широко анонсировалась в федеральных и местных СМИ. Информация о ней на специальных рекламных щитах, банерах и видеэкранах давалась бесплатно или на правах социальной рекламы. Общая бесплатная информационная поддержка акции оценивается в сумму более 270 тысяч долларов. Благодаря такой массивной информационной подаче в мероприятии приняли участие более 370 тысяч человек.



Акцию поддержали региональные руководители, политики, известные спортсмены, журналисты, которые в этот день стояли за прилавком и продавали картошку. Сотрудники пригласили в рестораны своих родителей, которые в этот день работали вместе с ними. Для работников ресторана в проводились соревнования по продаже картошки. В рестораны были приглашены дети из тех организаций, которым оказывалась поддержка. Каждый покупатель картофеля в день акции получал вырезанную из бумаги ладошку, которую можно было подписать и приклеить на стекло в ресторане. Соответственно количеству ладошек можно было сразу видеть, сколько порций картофеля было продано в этот день и сколько денег выручено на благотворительность. В результате общий объем продаж был увеличен на 23,6 %, а продаж картофеля фри — на 27,5 %. Опросы в конце года показали, что индекс узнаваемости сети ресторанов поднялся на 11 пунктов, показатель доверия к компании — на 14 пунктов. По признанию авторов проекта результат даже превзошел их ожидания<sup>1</sup>.

Акция, вызвавшая интерес и получившая должный информационный резонанс, дает весьма ощутимый результат. В этой связи можно говорить о **двух основных технологиях** внешних социальных инвестиций, то есть об участии российских компаний в решении социальных проблем: а) **традиционные социальные инвестиции** и б) **коммуникативные технологии**.

В первом случае используются проведение конкурсов, финансирование фондов, стипендиальные программы и т. п. Для реализации таких проектов со стороны компании обычно требуются серьезные денежные вложения.

Во втором случае акцент делается на доверительные контакты и сотрудничество, диалог с различными контактными группами (стейкхолдерами), полномасштабные и полноценные Public

<sup>1</sup> *Иванова Е.* Благотворительная акция «Всемирный день ребенка» // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 67.

Relations. Собственно, к этой группе относится и социальная отчетность с внешним аудитом и рейтингами. И опыт показывает, что эти технологии реализуются с существенно меньшими затратами, чем технологии первой группы<sup>1</sup>.

Можно предположить, что, по мере консолидации российского общества, налаживания партнерских отношений, модель сотрудничества с НКО может рассматриваться, с одной стороны, как переходная к технологии социальных бизнес-коммуникаций, а с другой — стать ее частью и в определенном смысле — результатом.

Сравнительную характеристику технологий КСО можно представить в виде таблицы.

Таблица 7.2  
Технологии КСО

Технологии и модели КСО	Достоинства	Недостатки
(А) Традиционные социальные инвестиции		
1. Прямые инвестиции компании	Прямой контроль финансов («короткая рука»)	Существенные финансовые затраты. Проблема анализа эффективности. Превращение компании в «дойную корову» органов власти (местной и федеральной). Потребительское отношение общественности к компании. Трудоемкость. Проблемы с налогами. Снижение эффективности финансового менеджмента

Продолжение ⇨

<sup>1</sup> *Либоракина М.* Эффективные модели участия российских компаний в решении социальных проблем // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 24.

Таблица 7.2 (продолжение)

Технологии и модели КСО	Достоинства	Недостатки
2. Через фонды: — корпоративные фонды; системные фонды	Аккумуляция ресурсов. Возможность аккумуляции региональных ресурсов. Участие в масштабных проектах и программах. Развитие партнерских отношений на региональном, федеральном и международном уровнях. Эффективный менеджмент СИ. Финансовая прозрачность СИ. Повышение общественного доверия	Утрата прямого контроля («длинная рука»). Потери на налогообложении НКО. Затраты на административный менеджмент НКО. Первоначальное недоверие органов власти
(В) Коммуникативные технологии		
Социальное партнерство (PR как Public Relations и Public Responsibility). Социальный аудит и гуманитарная экспертиза. Международные стандарты КСО, индексы и рейтинги. Социальная отчетность	Экономия и оптимизация затрат. Развитие партнерских отношений. Соблюдение международных стандартов. Информационная отдача. Возможность комплексного анализа эффективности. Интегрированный маркетинг. Продвижение брендов. Бренд-интегрированный бизнес	Привлечение экспертов. Дополнительная подготовка персонала

Руководитель социального департамента **РСПП Ф. Прокопов** полагает, что корпоративная социальная ответственность (КСО) — не альтруизм, ответственность должна быть полезна для долгосрочного успеха самого бизнеса в той же мере, что и для общества

в целом. Компания должна управлять своими социальными рисками, как внутренними (например, связанными с персоналом), так и внешними (взаимоотношениями с местными жителями, властями и т. д.). Обязательства компаний выходят далеко за пределы благотворительности и охватывают целый комплекс вопросов, связанных с экономической устойчивостью, с взаимоотношениями с поставщиками, потребителями и персоналом, с качеством продукции, с экологической безопасностью, с правами человека, с взаимодействием с местными сообществами, включая благотворительность.

Выбор конкретных социальных технологий и направлений реализации такого взаимодействия будет определяться местной спецификой, а также особенностями предприятия — его величиной, составом коллектива, потребностями в тех или иных социальных услугах, а главное — общей стратегией развития компании.

## Социальный аудит и гуманитарная экспертиза: международные стандарты и индексы КСО

Сделать бизнес социально ответственным значит сформировать зоны и центры ответственности, и строить все ключевые бизнес-процессы с учетом своей социальной функции. Для этого мало принять решения и заявить об этом. Публичные заявления о собственной социальной ответственности остаются пустым звуком, если не подтверждаются документально.

Российские компании пока пугаются самих слов «социальный аудит», объясняя свою позицию довольно просто: будем отчитываться, когда власть придет со своей системой оценки. Но такая позиция недальновидна, что очевидно в контексте всей рассматриваемой в данной книге ситуации. Вопрос намного глубже, интереснее и перспективнее. КСО и социальный аудит могут стать центральной темой в плане формирования общественного мнения о бизнесе, включая отношения бизнеса и власти.

Оценка качества менеджмента компаний на основе неких общих индикаторов успешности и качества менеджмента — практика хорошо известная, в том числе и в России. Ежегодно, например, проводится глубокая аналитика итогов финансово-экономической деятельности российских предприятий, на основе которой рассчитывается их ЭКСИН-рейтинг. По итогам такого расчета РСПП определяет 1000 лучших российских предприятий.

Такая традиционная аналитика все чаще дополняется оценкой качества менеджмента на основе международной «методологии всеобщего менеджмента качества» (Total Quality Management — TQM), позволяющей оценивать не только производственную и финансово-экономическую деятельность предприятия, но и его научно-техническую, маркетинговую и кадровую работу. По определению Европейской экономической комиссии ООН TQM в современном менеджменте включает следующие направления:

- стратегия целенаправленного построения устойчивой модели хозяйствования на национальном и региональном уровнях, основанной на деятельности конкурентоспособного, инвестиционно привлекательного, цивилизованного, безопасного и социально ответственного бизнеса;
- фундамент корпоративного управления, основанного на информационных технологиях в управленческой, информационной, технологической и технической сферах, организующего эффективную работу по раскрытию потенциала компаний в интересах потребителей, акционеров, работников и общества;
- механизм для экономического мониторинга и оценки деятельности хозяйствующих субъектов, создающий основу для эффективного стимулирования процессов развития и совершенствования.

Сегодня TQM является одним из основных инструментов реализации Концепции устойчивого развития, принятой на Конференции ООН (Рио-де-Жанейро, 1992), на которой лидеры 179 стран признали, что без кардинального решения проблем по обеспечению

охраны окружающей среды оказываются под угрозой все достижения человеческой цивилизации. На основе TQM разработаны серии международных стандартов, из которых наиболее известны система менеджмента качества ИСО 9001:2000 и система экологического менеджмента ИСО 14001:2004.

Стандарты ИСО серии 9000 — универсальны и могут применяться в любой организации независимо от вида и масштабов ее деятельности и организационно-правовой формы. ИСО 9001:2000 является наиболее популярным сертификационным стандартом для систем менеджмента во всем мире, в том числе — и в России. Внедрение этого стандарта дает организации существенные конкурентные преимущества, которые можно условно классифицировать следующим образом.

#### **Организационные преимущества:**

- упорядоченный, регулярный менеджмент;
- четкое распределение ответственности и полномочий;
- согласованное взаимодействие процессов и функций;
- высвобождение высшего руководства для стратегического управления;
- повышение безопасности работ производственного персонала за счет его квалификации и компетентности, культуры производства, стабильной работы оборудования и техпроцессов.

#### **Экономические преимущества:**

- оптимизация использования ресурсов, повышение производительности труда;
- сокращение затрат на устранение несоответствий — «скрытого производства»;
- сокращение экономических потерь от применения в производстве неисправного оборудования, оснастки, средств измерений;
- сокращение рекламаций, штрафов и выплат компании в связи с различными несоответствиями;

- расширение рынков сбыта.

#### Репутационные преимущества:

- улучшение репутации в глазах всех заинтересованных сторон, формирование и продвижение привлекательного имиджа, бренда;
- завоевание приверженности потребителей;
- повышение лояльности сотрудников, улучшение психологического климата;
- улучшение отношений с поставщиками;
- национальное и международное признание компании при участии в конкурсах и рейтингах по качеству менеджмента.

#### Стратегические преимущества:

- преемственность знаний и опыта сотрудников, трансформация этих знаний в интеллектуальный потенциал компании;
- рост нематериальных активов и повышение капитализации компании;
- возможность тиражирования бизнеса;
- подготовленность к инновациям, реинжинирингу бизнес-процессов.

По данным экспертов **Ростгест-Москва**, эффективность работы предприятий, внедривших систему качества по ИСО серии 9000, в два-три раза выше, чем у тех, кто ее не имеет. Аналогичны данные по китайскому опыту, а также исследования специалистов других стран<sup>1</sup>.

По стандарту ИСО 14001 в России сертифицировано не более сотни компаний, тогда как мире их число приближается к сотне тысяч. Отставание тем более нетерпимое, что за рубежом система бизнес-аудита дополняется практикой социальных отчетов, получающими все более широкое распространение. В своих нефинансовых

<sup>1</sup> См. *Шокина Л. И.* Оценка качества менеджмента компаний // 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качества менеджмента. — М., 2005. — С. 22.

отчетах компании обычно предлагают обзор воздействия бизнеса на экологию и социальную сферу за конкретный предыдущий период.

Во Франции, после масштабных забастовок 1970-х, был введен стандарт Bilan Social: компании, в которых работают более 300 человек, должны регулярно представлять отчеты по работе с персоналом. В Германии в то же время и по той же причине появился аналогичный стандарт Sozialbericht, правда, отчеты предоставлялись на добровольной основе. В США Совет по экономическим приоритетам (The Council on Economic Priorities, CEP) начал публично ранжировать компании по их действиям в области социальной политики и защите окружающей среды. В результате в 1972–1977 годах многие американские корпорации выпустили социальные отчеты. Спустя десять лет добровольный стандарт финансового выражения общественной активности Sozialbilans был введен в Германии.

К настоящему времени социальную и экологическую отчетность представляет половина компаний Global Fortune 500. В ноябре 2004 года в подготовке рейтинга нефинансовых отчетов компании, выпускаемого SustainAbility в партнерстве с ООН, впервые приняло участие международное рейтинговое агентство Standard & Poors (S&P).

Если десять лет назад такой аудит был добровольным началом компаний — необычным и даже «маргинальным», но теперь становится общепринятой практикой, по крайней мере в Европе. В двадцатку лидеров по нефинансовой отчетности входят лишь две американские компании — Hewlett Packard (HP) и Ford, тогда как Европа представлена многими крупнейшими фирмами — BP, BT, Royal Dutch/Shell, Unilever и другими. В скандинавских странах и Франции выпуск нефинансовых отчетов сегодня предписывается законодательством, в Канаде их должны представлять все крупные банки. В соответствии с актом Сарбейнса-Оксли от 2002 года акционерные компании, бумаги которых котируются в США, обязаны следовать расширенным стандартам корпоративной отчетности, включая нефинансовые аспекты управления рисками. Весной прошлого года началось обсуждение введения обязательной практики выпуска социальных отчетов крупными компаниями Великоб-

ритании: британское правительство предлагает сделать ежегодную публикацию подобных отчетов для крупных компаний обязательной. Принципиальное решение об этом уже принято, но его практическая реализация перенесена на 2006 год. В марте 2005 года Международная организация по стандартизации (ISO) провела первую рабочую встречу по разработке своих стандартов как критериев корпоративной социальной отчетности ISO 26000. Планируется опубликовать их в 2008 году.

К настоящему времени появилось более 25 различных стандартов нефинансовой отчетности, без соблюдения которых доступ к глобальному и многим национальным рынкам капитала стал крайне проблематичным. Эти стандарты используют более 4 тысяч организаций. Наибольшее распространение получили международные стандарты AA1000 и GRI<sup>1</sup>.

Корпоративный социальный отчет — это публичный инструмент информирования акционеров, работников, деловых партнеров, клиентов и всего общества о социальной ответственности корпорации. Именно в этой связи можно говорить о «социальном аудите» бизнеса<sup>2</sup>. В большинстве случаев здесь имеются в виду нефинансовые отчеты по устойчивому развитию согласно международным стандартам GRI и AA1000. Они не просто отражают внутренние и внешние социальные программы бизнеса, но и служат более устойчивому существованию компании в долгосрочной перспективе.

Первым российским производителем, чья продукция получила международный сертификат (British Retailer Consortium — BRC)

<sup>1</sup> GRI и AA1000 имеют близкие цели и во многом дополняют друг друга. Так AA1000 Assurance Standard дополняет GRI, конкретизируя базу верификации устойчивого развития.

<sup>2</sup> Впервые этот термин использовал в 1940-е годы профессор Стэнфордской школы бизнеса (Stanford Business School) Т. Крепс для обозначения способов подтверждения (верификации) деятельности компаний, говорящих о своей социальной ответственности. Уже в 1960-х годах британский экономист Д. Гойдер утверждал, что социальный аудит может стать эффективным инструментом для менеджмента и в то же время — позволить общественности (стейкхолдерам) влиять на политику компании.

стала компания «Вимм-Билль-Данн». Сертификация оборудования, производственных и технологических процессов заняла более года. Зато при выборе экспортного продукта для Европы маркетингологи остановились на серии морсов «Чудо-Ягода». Сейчас WBD активно продает свои чудо-морсы в Европе, Канаде, Австралии, Индии и других странах. Без получения международного сертификата продажи были бы просто невозможны. Его наличие, безусловно, повышает конкурентные преимущества морсов «Вимм-Билль-Данн» и на внутреннем рынке: в отечественные ГОСТы уже мало кто верит, и заграничный «знак качества» выглядит надежной.

Первый социальный отчет в России в 2002 году выпустила ОАО «Бритиш Американ Табакко Россия» (БАТ) при активном участии Ассоциации социальной информации (АСИ)<sup>1</sup>. Собственно, такие отчеты были подготовлены одновременно во всех странах присутствия компании — у табачных компаний, задержанных многомиллиардными исками, проблема взаимодействия с обществом стоит очень остро. В России же, где борьба с курением волнует разве что Минздрав, этот документ стал просто прецедентом выпуска социального отчета в соответствии со стандартом AA 1000. В первом цикле отчет проводился только по Москве (всего у БАТ в России три фабрики: в Москве, Саратове и Санкт-Петербурге), и только по шести темам. В 2003 году БАТ выпустила еще один отчет — уже по 11 темам, и к нему присоединилось саратовское предприятие. По итогам 2004/2005 годов был подготовлен еще более полный отчет.

В 2004 году вышло сразу несколько отчетов российских компаний — Альфа-банка, Фиа-банка, НК ЮКОС, НК «Сибнефть». Документы Альфа-банка (отчеты за 2003 и 2004 годы) напоминают цветные корпоративные буклеты, в которых рассказывается о многочисленных благотворительных программах банка с упоминанием сумм, перечисленных на то или иное мероприятие. Вообще-то, отчеты по стандарту AA 1000 часто упрекают в том, что в них

<sup>1</sup> Ямбаева Р. Социальный отчет //Коммерсантъ Social Report. 2005, № 182. — С.27–31.

очень много слов и очень мало цифр. Несколько более творчески к составлению своего социального отчета подошел небольшой тольяттинский «Фиа-банк» — возможно, и граждан, и чиновников на региональном уровне не удовлетворяют общие слова. В документе четко прописаны все благотворительные проекты, вплоть до перечисленных тому или иному физическому лицу, фамилия, имя и отчество которого также указаны. Глава правления «Фиа-банка» Анатолий Волошин поясняет, что отчет стал «яркой формой преподнесения социальной ответственности компании» — банку уже который год вручается городская премия «Благотворитель года», а по узнаваемости он занимает в регионе третье место после Сбербанка и АвтоВАЗбанка.

Более содержательны социальные отчеты нефтяников: многие их предприятия являются градообразующими, технологии серьезно влияют на экологию регионов присутствия, ценные бумаги обращаются на мировых фондовых рынках, а доходы и прибыли столь велики, что вызывают острое желание поделить их у властей всех уровней. ЮКОС, попавший в мясорубку налоговых проверок и претензий как раз в год выпуска социального отчета, создал документ общего плана с минимумом цифр. Отчеты «Сибнефти» (за 2003 и 2004 годы), «Татнефти» (за 2004 год) и ЛУКОЙЛа (за 2004 год) позволяют действительно серьезно изучить социальную и экологическую политику компаний.

Металлурги, у которых резоны отчитаться о социальной ответственности в целом те же, что и у нефтяников, пока раскрывать это направление своей деятельности в специальных отчетах не торопятся. «Русский алюминий» («Русал») в своем первом отчете, появившемся в сентябре, как и ЮКОС, не порадовал аналитиков количеством и системностью цифр. Взяв структуру документа у GRI и ряд подходов у AA 1000S, компания фактически рассказывает о том, как она следует принципам Global Compact. ГМК «Норильский никель» подошла к составлению отчета более академически, указав точное соответствие ее элементов тем или иным пунктам GRI. В документе приводятся цифры и данные в основном по Заполярному филиалу ГМК (в нем

сосредоточены все производственные мощности и 95 % численности персонала компании) и только по социальной политике. В дальнейшем «Норильский никель» обещает расширить список включаемых в отчет показателей и охватить все предприятия группы. Последний в отрасли свод информации о социальной политике подготовил в свободной форме Магнитогорский металлургический комбинат, но даже в самой компании его настоящим отчетом не считают.

Еще два из двенадцати существующих сегодня социальных отчетов российских компаний предоставили предприятия лесопромышленного комплекса. ОАО «Монди Бизнес Пейпа Сыктывкарский ЛПК», как и «БАТ Россия», выпустила отчет в рамках глобальной инициативы иностранной материнской компании Mondi Business Paper. Однако этот документ для российского предприятия Mondi более чем актуален: Сыктывкарский ЛПК в последние несколько лет постоянно находится под давлением экологов, чиновников и местных общественников. Отчет среди прочего стал ответом на массовую кампанию против ЛПК в СМИ. В соотчете ЗАО «Илим Палп Энтерпрайз», как и у «Норильского никеля», присутствует индекс соответствия GRI, но сам документ не перегружен цифрами.

Последний соотчет на российском рынке — ОАО «Российские коммунальные системы» (РКС) — во многом похож на документ «БАТ Россия» и построен на диалоговом принципе AA 1000S. Любопытно в нем то, что молодая компания (РКС учреждена в 2003 году) пытается в первую очередь показать и доказать собственную социальную значимость. В соответствии со стандартом компания по итогам подготовки отчета взяла на себя 18 социальных обязательств на 2005–2006 год.

Почти все компании, уже выпустившие соотчеты, обещают продолжить эту практику. О планах по подготовке аналогичных документов заявляют и новые игроки — например, ФК «Уралсиб» и Сибирская угольная энергетическая компания (СУЭК). Их руководство считает такой шаг вполне прагматичным и логичным: отчет позволит оптимизировать и упорядочить социальную деятельность, понять, насколько эффективно менеджмент справляется с социаль-

ными рисками, сделать бизнес более стабильным. Уже были случаи, когда предоставление информации о социальной политике зарубежным контрагентам (британской ScottishPower) упрощало установление долгосрочных партнерских отношений.

Летом 2005 года **Союз российских пивоваров** провел круглый стол, на котором было принято решение о подготовке отраслевого социального отчета — для «развития коммуникационного пространства между потребителями, органами государственной власти и производителями пивоваренной продукции».

На выпуске компаниями социальных отчетов начали настаивать и общественные организации. Так, руководители **РСПП**, принявшего в конце прошлого года Социальную хартию российского бизнеса, настойчиво рекомендуют всем предприятиям сделать ведение соцотчетности постоянной обязанностью. «От отчетов мы ожидаем хороших результатов в плане совершенствования социальной политики и устранения недостатков», — заявляют в РСПП.

Между тем далеко не все представители делового сообщества разделяют это увлечение, а многие и вовсе считают его вредным. Так, на одном из недавних круглых столов звучало мнение, что социальная отчетность банковскому сектору в России не нужна — финансовый рынок в России отстает от западного, как отстают корпоративное управление и корпоративная социальная ответственность: банки в России не нужны инвесторам, а инвесторы — банкам, поскольку наши банки работают по-другому. Кроме того, раскрытие финансовых показателей вложений корпорации в социальные и экологические проекты может вызвать непредсказуемую реакцию чиновников. Нередко возникает конфликт интересов консультантов и экспертов, заинтересованных в прозрачности и открытости отчетов по КСО с заказчиками отчетов, не дающих разрешение на публикацию результатов аудита<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Аналогичные опасения возникают у многих международных компаний. **SustainAbility** отмечает, что некоторые корпорации (в основном американские) не хотят выпускать социальные отчеты и другим не советуют, потому что видят

Некоторые практики приходят к выводу, что для развития КСО в России нужно понять, какие стандарты важны именно для российского общества, потому что некоторые критерии западных стандартов для нас неактуальны. Более того, «мы сегодня можем быть инициаторами новых социальных стандартов, в том числе и более высоких, чем мировые», — полагает замдиректора **ОАО ГМК «Норильский никель»** по социальной политике **О. Голодец**<sup>1</sup>. По мнению директора корпоративного университета «Северсталь» **Д. Афанасьева**, в российских условиях под стандартом КСО можно понимать следующее: базовый уровень, который принимается в качестве стандарта компании в целом, и повышенный уровень, определяющийся дополнительными возможностями предприятия, закрепляется в его стандарте и не может быть ниже корпоративного<sup>2</sup>.

Так или иначе, но процесс уже пошел. В последнее время можно отметить возрастающее понимание российскими бизнесменами важности обращения к корпоративной социальной ответственности (КСО). Интенсивно ведется работа по продвижению в России международных стандартов социальных отчетов, прежде всего — AA1000, GRI, разработки корпоративных кодексов, в том числе на основе Протокола международного Круглого стола в Ко. Принята Хартия социально ответственного бизнеса РСПП, Торгово-промышленной палатой разработан отечественный стандарт социальной ответственности.

Развитие социальной отчетности в России, ситуация активного поиска правил ведения бизнеса и контроля за ним со стороны государства и общества соответствует общественным ожиданиям и дает

в них троянского коня, через которого «социализм и даже коммунизм снова могут проникнуть в демократическое общество».

<sup>1</sup> **Голодец О.** «Норильский никель»: направления социальной ответственности // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 20.

<sup>2</sup> **Афанасьев Д.** Социальный стандарт группы «Северсталь» // Социальная ответственность компаний. Эффективные технологии управления социальными инвестициями. — М., 2005. — С. 57.

шанс для позитивных изменений в отношениях между населением, бизнесом и государством.

Если подготовка отчета ведется в соответствии с международными рекомендациями, она должна быть основана на **диалогах со стейкхолдерами**. Сегодня ни один стандарт не может рассчитывать на признание в мировом масштабе, если не опирается на принцип включенности стейкхолдеров в процесс нефинансовой отчетности. Собственно аудит при этом распадается в социальном отчете на две части:

- развернутый диалог с общественными группами влияния по кругу проблем, затрагивающих их интересы;
- проверка (верификация) данных, приведенных в отчетах корпораций.

Следуя этой технологии, компания стремится выяснить ожидания заинтересованных сторон и действовать в соответствии с ними. В результате такие отчеты становятся для компаний инструментом корпоративного управления, улучшения менеджмента и репутации, минимизации бизнес-рисков, предвидения новых тенденций и, в конечном итоге, способствуют повышению эффективности бизнеса в целом. Кроме того, отчеты в области устойчивого развития помогают компаниям проводить внутреннюю инвентаризацию собственной социальной ответственности и выявлять недостающие звенья.

Диалоговый подход согласно международным стандартам AA 1000 и GRI помогает лучше построить отношения со стейкхолдерами и дает специалистам компании повод встретиться с кругом лиц, который вне подготовки отчета не попал бы в их поле зрения, и выявить неожиданные потенциальные риски и проблемы. С другой стороны, в ходе подготовки отчетности в порядок приводятся внутренние процессы — от сбора информации до выстраивания социальной политики и определения ее приоритетных направлений.

Социальный аудит необходим, в первую очередь, как инструмент развития и стратегии компании: нужно излагать, на каких принципах строится и развивается бизнес.

Поэтому **первый потребитель социальной отчетности — сама компания**. Социальная отчетность — инструмент стратегического планирования, инструмент менеджмента. Она позволяет сделать позитивные изменения во внутренних управленческих процессах. Руководитель департамента РСПП по социальной политике **Ф. Прокопов** не советует рассматривать социальный отчет, как PR-акцию и рассчитывать, что он повысит имидж и объем продаж — это наивное заблуждение. Первый отчет компания должна сделать для себя. Только тогда, поняв, что ей есть, о чем сообщить обществу, можно переходить к публичному отчету. А уже после того, как этот отчет будет сверстан, компания сама примет решение о том, как его опубликовать: в форме странички годового отчета, в виде самостоятельного социального отчета, в электронном варианте на диске или в Интернете.

Публичный мессидж бизнеса о своей КСО важен и для непосредственных **владельцев**. Так, в России значительная часть компаний являются собственностью одного или нескольких лиц, даже если формально они имеют статус акционерных обществ. Однако социальная отчетность важна и для них: это вопрос корпоративной репутации и личной репутации владельцев.

Социальная отчетность становится особенно актуальной для компаний, которые готовятся к публичному размещению своих акций на биржах для привлечения акционерного капитала. Ситуация простая: если бизнес показывает свой социальный отчет, он символизирует для инвесторов некую социальную адаптацию в той среде, где этот бизнес делает деньги: социальная стабильность будущих прибылей — дополнительная мотивация для инвесторов. Поэтому социальный отчет — это способ повышения капитализации своей компании. Тем, кто ориентируется на **инвесторов**, стоит придерживаться международных стандартов социальной отчетности, потому что с их помощью удобнее сравнивать социальный вклад компаний и эффективность их деятельности в этой сфере. Инвесторы все больше приходят к выводу, что эти отчеты являются (или могли бы являться) ценным источником информации, например, относительно коммерческих рисков, связанных с аспектами деятельности



бизнеса, которые не отражаются в финансовой отчетности. Хотя пока нет убедительных доказательств того, что ответственное поведение в социальной и экологической сферах привлекательно для акционеров компаний, уже стало ясно, что поведение безответственное их явно не привлекает. Например, легкомысленное отношение компании Exxon к утечке нефти на месторождении Exxon Valdez привело к падению покупательского спроса.

В социальном аудите заинтересованы **региональные и местные органы власти**: он позволяет им вывести из тени «социальную экономику», интегрировать бизнес в решение социальных проблем региона, стимулировать и поощрять социальные инвестиции компаний. Кроме того, во всем мире индексы социальной ответственности серьезно влияют на инвестиционную привлекательность региона и уровень жизни населения.

В какой форме нужно готовить нефинансовый отчет и как его распространять, зависит от целевой аудитории. Но не стоит думать об отчетах только в контексте имиджа бизнеса — это в первую очередь документы, содержащие мотивировку, обоснования и необходимые расчеты социальных и связанных с ними экономических эффектов деятельности. Для компании важно не заявить о социальной ответственности «явочным порядком», а продемонстрировать таковую из года в год, совершенствуя и составляющую ответственность, и социальные отчеты, ее описывающие.

Подготовка и реализация социального аудита — многовекторная социальная коммуникация. Это отчетливо видно на примере «БАТ Россия», которая уже выпустила три социальных отчета в соответствии с международными стандартами AA 1000. Новый «Социальный отчет 2004/2005» опубликован во втором квартале 2005 года. Соответствие данному стандарту подтверждено независимым аудитором «Бюро Веритас Русь»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См. 1000 лучших предприятий России. Промышленность России: эффективность производства и качество менеджмента. — М.: Изд. Экспертного института РСПП, 2005. — С. 29.

Реализация программы социальной отчетности «БАТ Россия» началась с формирования комитета, в который вошли руководители компании, представители органов государственной власти, медицинских, научных организаций, НКО. К диалогу приглашались все заинтересованные стороны, придерживающиеся различных точек зрения, в том числе и «неудобных» для табакоперерабатывающей компании. Критерии отбора участников диалога были различны, в том числе — степень влияния и заинтересованность в инициативах компании. Однако главное было гарантировать, что рекомендации участников диалога действительно выражают общественное мнение.

Сама подготовка отчета, в соответствии с международным стандартом, состояла из двух этапов общественного диалога. Каждый этап — почти годичный цикл встреч и контактов, в которых участвовало около 70 организаций, представляющих заинтересованные стороны.

На первом этапе компания отчитывается в выполнении обязательств, взятых на себя в предыдущем цикле, однако, прежде всего она выступает в позиции слушателя. Участникам диалога дается возможность предложить новые темы для обсуждения. В результате становится ясно, какие вопросы, связанные с деятельностью компании, волнуют общество. Тем самым выявляются направления, на которых компании необходимо сосредоточить свое внимание.

Второй этап цикла посвящен выработке путей совместного решения проблем, ставших очевидными на предыдущем этапе диалога. На этом этапе компания информирует о добровольных обязательствах, которые она готова принять к исполнению в ответ на ожидания представителей общественности, и совместно с участниками диалогов устанавливает индикаторы, по которым может оцениваться успешность выполнения этих обязательств.

Фактически, речь идет о расширенном варианте коллективного договора — только уже не с трудовым коллективом и представляющим его интересы профсоюзом, а с представителями общественности, образующей внешнюю социальную среду бизнеса.

Большинство экспертов считает, что социальная отчетность в соответствии с международными стандартами — это эффективный

инструмент управления нематериальными активами компании. Однако этот процесс требует больших усилий и понимания долгосрочных целей отчетности. Кроме того, он несет определенные риски: например, невыполнение взятых обязательств может нанести удар по репутации. Поэтому подготовка социального отчета должна быть взвешенным решением, а не данью моде, о которой через год можно забыть.

## Сравнение несравнимых: индекс и рейтинг КСО

Особый интерес представляет возможность сравнения различных компаний по степени социальной ответственности. Проблема интересна даже чисто технически. Как можно сравнивать компании разного профиля деятельности и разного масштаба? Можно ли вообще сравнивать между собой, например, «Газпром» и «Вимм-Билль-Данн»? РАО «ЕЭС России» с «Бритиш Америкен Табакко Россия»? «Норникель» с «Микоян» и «Пятерочкой»? В каждой сфере деятельности свои характеристики результатов, свои принципы организации. Да и надо ли их сравнивать? Зачем?

Необходимость в таком сравнении, тем не менее, существует, как в отраслевом, так и в региональном разрезах. И не только для крупного бизнеса, который заинтересован в привлечении зарубежных инвестиций, выходе на мировые фондовые рынки. Региональные власти заинтересованы иметь рычаги воздействия на бизнес, включая и крупный, размещенный в регионе. Заинтересованы в этом и муниципальные органы, общественные организации, нарождающееся гражданское общество.

Экспертами постоянно предпринимаются попытки выработки таких показателей<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> См. *Якимец В. Н.* Социальные инвестиции российского бизнеса. Механизмы, примеры, проблемы, перспективы. — М.: КомКнига, 2005.

Так, группой экспертов в рамках одной из программ Фонда «Институт экономики города» в 2004 году были предложены комплексный индекс (КИ) и индикатор социальных расходов (ИСР), рассчитываемые по формулам:

$$\text{КИ} = (\text{T} + \text{CE} + \text{SE}) / \text{ТОС};$$

$$\text{ИСР} = \text{SE} / \text{NE},$$

где Т — все выплаченные налоги, СЕ — инвестиции в основной капитал, SE — социальные расходы, ТОС — текущие издержки производственного назначения, NE — чистая прибыль компании.

В том же 2004 году группой, работавших над совместным проектом Программы развития ООН и Ассоциации менеджеров России, были разработаны методики оценки количественного и качественного индексов социальных инвестиций.

В случае оценки количественного индекса СИ были предложены три основных показателя:

- индекс удельных СИ — как величину СИ в рублях на 1 работника;
- доля СИ в суммарном объеме продаж (в %);
- доля СИ в суммарном объеме прибылей до налогообложения (в %).

В случае оценки качественного индикатора социальных инвестиций (ИСИ) речь идет о четырех характеристиках. Во-первых, о трех базовых показателях:

- институциональной базы — как уровне комплексности социальной политики компании (процент алгебраической суммы набора признаков от количества этих признаков);
- учетно-аналитической базы — как степени присутствия данного качественного признака в статистической выборке компаний (процент алгебраической суммы присутствия признака от числа компаний, участвующих в анализе);
- комплексности осуществляемых СИ — как уровень комплексности СИ обследуемой совокупности компаний (процент

произведений алгебраической суммы набора признаков и алгебраической суммы присутствия признака от произведения от количества этих признаков и числа компаний, участвующих в анализе).

Во-вторых, на основе этих показателей может быть выведен интегральный качественный ИСИ — в %.

Думается, что методически задача заключается не столько в выстраивании системы универсальных сравнимых показателей, сколько в процедуре «перевода», создании некоего «переходника», «общего знаменателя» для разных систем показателей.

Такая методика «сквозной» (по отраслям и масштабам) оценки и сравнения КСО была недавно предложена Г. Л. и Л. Э. Тульчинскими. Она не предполагает введения специальных сложных расчетных показателей, позволяя сравнивать друг с другом различные компании, организации и учреждения, вне зависимости от их типа, вида деятельности, организационно-правовой формы и ведомственной принадлежности. При этом важно, что в основе сравнения лежат показатели результатов работы, специфичные для каждого бизнеса<sup>1</sup>. Сравнение осуществляется в несколько этапов.

**На первом этапе** выделяются основные направления («номинации») КСО. В рассматриваемой методике, с учетом международных стандартов по социальной отчетности, выделено шесть основных «номинаций» оценки КСО.

1. Ответственность перед потребителями.
2. Развитие HR, вложения в человеческий капитал.
3. Добросовестная деловая практика.
4. Корпоративное гражданство.
5. Экология и безопасность.
6. Участие в развитии гражданского общества.

<sup>1</sup> См. *Тульчинский Г. Л.* Корпоративная социальная ответственность (Социальные инвестиции, партнерство и коммуникации). — СПб: Справочники Петербурга, 2006.

Первые три направления могут быть отнесены к социальному партнерству и корпоративным социальным коммуникациям в самой бизнес-среде («бизнес для себя», «по эту сторону забора»). Последние три — к внешним корпоративным коммуникациям и социальному партнерству «по ту сторону забора».

**На втором этапе** определяются показатели по каждой из «номинаций» КСО. Они формируются в три группы: объема (количества), качества и эффективности КСО.

Показатели выбираются в соответствии со следующими требованиями: они должны быть существенными для данного направления КСО и учитывать его специфику; иметь количественное выражение; быть легко проверяемыми с помощью данных учета.

Иначе говоря, такие показатели должны быть достаточно операциональными, удобными для менеджмента, с одной стороны, а с другой — соответствовать целям КСО.

Кроме того, по каждому направлению КСО предлагается пороговый показатель — «допуск в номинацию», некое обязательное условие по данному вектору КСО. Тем самым обеспечивается отбор компаний, достойных участия в сравнении.

Так, например, по номинации «Ответственность перед потребителями» условием допуска может быть наличие постпродажных обязательств. Показатели могут быть сгруппированы следующим образом.

*Количество (объем):*

- объем социальных инвестиций по этому направлению/количество охваченных ими (тыс. руб./чел.).

*Качество:*

- гарантийный ремонт от общего годового оборота (%);
- возврат (%);
- сертификаты качества (их количество);
- победы, награды (количество наград);
- отсутствие судебных исков (количество исков);
- гуманитарная экспертиза рекламы (количество экспертиз).

*Эффективность:*

- реализация продукции (в стоимостных или натуральных показателях);
- известность (publicity) (%);
- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %).

По направлению «Развитие HR, вложений в человеческий капитал» условием допуска может быть наличие коллективного договора и отчетности по его выполнению. Группировка показателей по этой номинации может быть такой.

*Количество (объем):*

- социальные инвестиции по этому направлению/среднесписочной численности (тыс. руб./чел.).

*Качество:*

- количество работников, имеющих медицинскую страховку (чел.);
- профилактика профзаболеваний, диспансеризация (тыс. руб./чел.);
- санитарно-гигиенические условия труда (тыс. руб./чел.);
- количество работников, охваченных социальными пособиями и льготами (чел.);
- количество работников, охваченных пансионатами и детскими лагерями (чел.);
- программы повышения квалификации и переподготовки (тыс. руб./чел.);
- интенсивность переподготовки и повышения квалификации (частота/среднесписочная численность);
- образовательный уровень работников;
- развитие корпоративных коммуникаций, вовлечение сотрудников в принятие решений, социально ответственная реструктуризация (тыс. руб./чел.);
- наличие профсоюза, СТК (+/–).

Пропуском в номинацию «Добросовестная деловая практика» — может быть членство в отраслевых, региональных бизнес-ассоциациях. Показатели же могут группироваться следующим образом.

*Количество (объем):*

- социальные инвестиции по этому направлению/количество охваченных (тыс. руб./чел.).

*Качество:*

- отсутствие судебных исков партнеров (количество исков);
- участие в программах развития бизнеса (тыс. руб./меропр.);
- мероприятия с конкурентами, совместные инициативы (тыс. руб./меропр.).

*Эффективность:*

- стоимость акций;
- рост реализации продукции (в стоимостных или также натуральных показателях);
- известность (publicity) (%);
- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %).

Необходимым условием для участия в оценке по направлению «Корпоративное гражданство» может быть отсутствие налоговых претензий. Сама оценка может проходить по таким показателям.

*Количество (объем):*

- социальные инвестиции по этому направлению/количество мероприятий (тыс. руб./меропр.).

*Качество:*

- участие в поддержке и развитии инфраструктуры территории размещения (тыс. руб./меропр.);
- соглашение с органами власти о стратегическом развитии территории (тыс. руб./меропр.);
- сохранение и развитие ЖКХ (тыс. руб./меропр.);
- грамоты, благодарности (колич.).

*Эффективность:*

- отсутствие судебных исков (количество исков);
- частно-государственное партнерство (количество договоров или финансовый объем).

Для направления «Экология и безопасность» порогом участия может быть проведение экологического аудита, а оценка КСО по этой номинации может включать следующие показатели.

*Количество (объем):*

- социальные инвестиции по этому направлению;
- текущие расходы.

*Качество:*

- экономия потребления природных ресурсов (%);
- повторное использование и утилизация отходов (%);
- предотвращение загрязнения окружающей среды (количество случаев);
- экологическая безопасность производства и перевозок (количество исков);
- экологически безопасная продукция (количество ГЭ);
- акции по озеленению и благоустройству (тыс.руб).

*Эффективность:*

- отсутствие штрафов, судебных исков;
- отсутствие ЧП, аварий.

По направлению «Участие в развитии гражданского общества» условием допуска может являться участие в фондах, попечительских советах.

Показатели оценки могут группироваться таким образом.

*Количество (объем):*

- социальные инвестиции по этому направлению/ количество охваченных (тыс. руб./чел.);
- социальные инвестиции по этому направлению / годовой оборот (тыс. руб./тыс. руб.).

*Качество:*

- поддержка социально незащищенных групп населения (тыс. руб./чел.);
- поддержка детства и юношества (тыс. руб./чел.);
- поддержка сферы культуры и искусств (тыс. руб./чел.);
- поддержка образовательных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.);
- поддержка профессиональных мероприятий и организаций (тыс. руб./чел.);
- поддержка спорта и здорового образа жизни (тыс. руб./чел.);
- поддержка здравоохранения (тыс. руб./чел.);
- социальный аудит (нефинансовый) отчет (подтвержденный независимой экспертизой отчет).

*Эффективность:*

- известность (publicity) (%);
- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %).

Количество показателей в каждой из трех групп показателей (объема, качества и эффективности) по каждому из направлений может меняться; главное, чтобы они были важны для целей сравнения КСО и менеджмента в целом.

Для работы со СМИ, например, в рамках телевизионного проекта «Достойный бизнес» может быть введена еще одна — седьмая — номинация КСО: «Интерес и симпатии общественности», показатели по которой могут быть сгруппированы следующим образом.

*Население:*

- известность (publicity) (%);
- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %).

*СМИ:*

- позитивные материалы (количество);
- негативные материалы (количество);

*Телезрители:*

- негативное отношение (снижение в %);
- позитивное отношение (рост в %).

**На третьем этапе** каждой из групп показателей (объема, качества и эффективности КСО) присваивается базовая сумма баллов. Например, каждой из трех групп показателей дано по 50 базовых баллов. Базовая сумма баллов распределяется внутри каждой конкретной группы по отдельным показателям: каждому показателю присваивается определенное количество базовых баллов. Эта процедура является ни чем иным, как распределением весов базовых баллов. Конкретный вес показателя (количество базовых баллов) определяется в зависимости от важности данного показателя (в этом месте методика также проявляет гибкость по отношению к целям текущего и перспективного менеджмента). Главное, чтобы по всем номинациям направлений КСО сохранялась сумма базовых баллов по основным трем группам показателей (в нашем примере — равнялась 50 баллам).

**На четвертом этапе** характеризуется динамика показателей КСО за определенный период, например, за год. Универсальной характеристикой такой динамики может быть процент изменения (увеличение или снижение).

**На пятом этапе** определяется количество фактически набранных баллов по каждому показателю — пропорционально выявленной динамике: процентом от базовых баллов по каждому показателю.

Сумма набранных баллов и будет характеризовать КСО конкретной компании, как по отдельным номинациям, так и в целом.

Данная методика дает основу определения универсального индекса КСО, установления и ведения соответствующих рейтингов.

Ее несомненным достоинством является решение проблемы сравнимости разнопрофильного бизнеса по КСО, возможность определения индекса и ведения рейтингов как по отдельным направлениям КСО, так и в «многоборье». Эта оценка оказывается сквозной как в отраслевом, так и в региональном планах.

При этом методика дает в руки органам управления и экспертам достаточно гибкий инструмент, позволяя учитывать и вводить в процедуру оценки региональную и отраслевую специфику. Так, ничто не мешает варьировать как наборы показателей, так и распределение базовых баллов в зависимости от остроты тех или иных проблем, степени их важности. Главное, чтобы суммы базовых баллов по группам объема, качества и эффективности сохранялись одинаковыми.

## Социальное партнерство и корпоративные социальные коммуникации: PR как Public Relations и Public Responsibility

Ресурс влияния КСО в виде социальных отчетов и стандартов на формирование общественного мнения, к сожалению, весьма ограничен:

- в силу своей трудоемкости они по силам только крупному бизнесу;
- лишь крупный бизнес заинтересован в привлечении крупных инвестиций, делаемых с оглядкой на критерии «устойчивого развития»;
- в результате эта система совершенно не затрагивает средний и малый бизнес, т. е. основную часть реального бизнеса;
- сами отчеты и стандарты мало что дают общественному мнению: в социальной отчетности принципиально используются относительные показатели, в виде графиков и диаграмм, поскольку публикация абсолютных показателей раскрывает коммерческую тайну и наносит ущерб интересам компаний;
- фактически, эти отчеты, помимо интересов потенциальных инвесторов, обслуживают экспертное сообщество, «шкурно» заинтересованного в их подготовке;

- социальные отчеты не оценивают эффективность социальных инвестиций для развития самого бизнеса, что уже вызвало за рубежом оживленную дискуссию об их целесообразности.

Хотя продвижение практики социального аудита на основе международных стандартов в России важно, в нашей стране оно существенно затруднено в силу дисперсности российского общества: фактически не с кем вести социальный диалог. Нельзя сказать, что у нас нет гражданского общества, однако, отсутствует элементарная самоорганизация социальных групп для защиты своих интересов.

В этой ситуации тем более важно развитие коммуникативного подхода к КСО, который способствует артикуляции интересов различных социальных групп и их продвижению и защите; создает предпосылки и основы гражданского общества.

Особенно перспективной представляется практика использования СМИ, особенно ТВ и Интернета для проведения слушаний, отбора проблем и проектов социального партнерства.

Осознание этих аспектов и формирует горизонты социальной ответственности бизнеса. КСО — сложный процесс. С одной стороны, это диалог секторов общества. С другой — инструмент саморазвития компании. Когда корпорация осознает свою социальную и гуманитарную роль, она ведет социально ответственный бизнес. Взглянув на факты, легко убедиться, что все известные прорывы в производстве и технологиях совершали компании, которые имели очень сильную и консолидированную социальную инфраструктуру.

В этой связи полезно вспомнить о содержании и природе Public Relations как выстраивании социальных отношений по основным векторам: потребители, партнеры, инвесторы, эксперты, органы власти, СМИ, организованная общественность, неорганизованная общественность (население) и собственный персонал. И, как уже говорилось ранее, имиджевые ожидания каждой из этих контактных групп различны.

Однако все эти различные характеристики могут быть обобщены в одну: все целевые группы, **все адресаты имиджа хотят видеть**

**в фирме надежного и ответственного социального партнера.** Конечно, составляющие это социальное партнерство компоненты и краски могут быть различны и специфичны. Социальное партнерство и социальная ответственность бизнеса — это качество и эффективность самого бизнеса (качество товаров, высокая доходность, занятость, налоги); социальные отношения, обеспечивающие развитие бизнеса.

PR, как известно не сводится к информационной манипуляции общественным мнением. Существуют, как минимум, четыре модели PR:

- манипулятивная, когда адресаты PR рассматриваются как объекты манипуляции;
- информационная, когда главной задачей становится информирование общества о деятельности бизнес-структуры, достижение известности и узнаваемости;
- разъясняющая, когда главный акцент делается на разъяснении целей и возможностей бизнеса;
- социальное партнерство, когда контактные группы, адресаты PR-воздействия рассматриваются как социальные партнеры бизнеса.

Каждая из этих моделей сама по себе не плоха и не хороша, а может оцениваться как эффективная в зависимости от состояния общества, в котором применяется. В стадии первоначального накопления, тем более такого интенсивного, как это было в российские 1990-е, когда мысли и цели, короткие, как заячьи хвосты, и использование партнерской модели были подобно попыткам установить на телегу реактивный двигатель. В 2000-е на первый план с очевидностью стала выходить информационная модель с характерным для нее доминированием журнализма: развитием контактов с журналистами, освоением практики рассылки пресс-релизов и т. д. Однако по мере социальной стабилизации становятся все более явными контуры применимости и эффективности разъясняющей и партнерской моделей. На рис. 7.3. КСО представлена как часть корпоративных

социальных коммуникаций и корпоративной культуры в системе бренд-интеграции бизнеса.



**Рис. 7.3.** КСО как часть корпоративных социальных коммуникаций и корпоративной культуры в системе бренд-интеграции бизнеса

Теперь становится ясно, что эффективность социальных инвестиций бизнеса, КСО может и должна оцениваться в плане эффективности полномасштабных социальных коммуникаций, буквально как Public Relations. Речь идет не о «пиаровской» манипуляции и даже не о информационном менеджменте в целях достижения известности, publicity. Это именно социально-ответственное партнерство, позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в среде социальной, в обществе в целом: PR как Public Relations и Public Responsibility.

Особого внимания заслуживают такие проблемы, как разработка социальных программ, интегрированных в корпоративную культуру: как увязать ценности сотрудников с установками компании в области социальной ответственности, чем для работников является КСО и как проявляется в ежедневной работе, способы достижения взаимопонимания и взаимного интереса, построение коммуникаций, внутренний брендинг и др.

Полноценный PR — реальные технологии коммуникации, формирующие реальные ткани гражданского общества, т. е. способного к самоорганизации. Более того, PR — реальная самозащита такого общества от неограниченного произвола власти: для бизнеса и для ученых, для художников и для самих политиков. Это и есть главная роль PR именно как Relations — информация и разъяснение, учет интересов и выстраивание их общности, и как Responsibility — общности социально ответственных партнеров.

Так или иначе, но в деловой активности последних лет нарастает роль коммуникативных и социально-культурных факторов: от полномасштабных связей с общественностью до обеспечения корпоративности и внутреннего брендинга, от эффективных социальных инвестиций до социальной и гуманитарной экспертизы проектов и программ. Это предъявляет повышенные требования к организации социальных бизнес-коммуникаций.

Все явственнее проступает потребность в качественно новом профессиональном общении и дискуссии — не просветительской, а поисковой. Как нужно решать конкретные проблемы? Как можно объединять общие профессиональные интересы и усилия? Накоплен серьезный отечественный эффективный опыт. Не заимствованный, а выстраданный. Как развеять негативный образ российского бизнесмена и миф бизнеса «по-русски»?

Остро необходимо формирование профессионального общественного мнения, наработки общего эффективного опыта нового — достойного позиционирования бизнеса в российском обществе. Способствовать решению задачи развития среды развития социальных бизнес-коммуникаций и оценке их эффективности может служить сетевой проект «Лаборатория корпоративных социальных коммуникаций». Этот проект — площадка широкой профессиональной дискуссии, публикаций, постановки вопросов и их обсуждения, включая круглые столы и семинары, мастер-классы. Лаборатория опирается на информационную поддержку журналов «Персонал-микс» и «Этикет и протокол», а также электронный ресурс на веб-сайте <http://www.literra-scripta.ru/lab/>. Открываемый форум и анонсирование на сайте тем обсуждения для возможных



семинаров позволят придать работе лаборатории динамичный и оперативный режим, максимально приближенный к реальному времени. Наиболее важные и значимые из них проводятся в режиме реального времени.

Речь идет о комплексе мер по формированию культуры социальных коммуникаций бизнеса. Помимо правовой активности, самоорганизации бизнеса и формирования общественного мнения, решающую роль играет формирование просвещенного, профессионального, жизненно компетентного нового поколения, а также нейтрализации популистского (в том числе — властного) манипулирования, а значит — реальной перспективы построения общества, способного к развитию.

## Быть частью большего

Позиции российских предпринимателей, менеджеров, экспертов по многим вопросам КСО расходятся, однако, уже сам интерес к теме свидетельствует о признании, что бизнес не может развиваться вне общества и независимо от его интересов.

Иначе говоря, наш бизнес развивается закономерно, а общемировая тенденция такова, что КСО повышает рыночную стоимость компании, особенно при размещении ценных бумаг на мировых фондовых рынках. По данным опросов в 23 странах, включая Россию, выбор потребителей в пользу товаров и услуг социально-ответственной компании имеет следующую динамику: в 1993 году — 62 %; в 1997 году — 76 %; в 1999 году — 83 %. Динамика показательна, очевидна и убедительна.

КСО — это общая линия развития современного бизнеса, от которой невозможно уйти. Темпы ее развития определяют лидеры бизнеса и само общество. Но наибольший эффект будет достигнут, если КСО начнет строиться на основе доброй воли компаний. Вмешательство государства в область КСО бизнеса должно носить рекомендательный характер. Под давлением государства интерес к КСО и ее смысл потеряются.

На XIII съезде РСПП утвержден план действий по реализации принципов социальной ответственности российского бизнеса. Он предусматривает проведение постоянного мониторинга социальных программ работодателей и членов РСПП и реализацию на его основе наиболее важных из них с привлечением широкого круга промышленников и предпринимателей. Социальная ответственность может быть только взаимной. Поэтому бизнес стремится к серьезному диалогу с государством и гражданским обществом в решении ключевых проблем социального развития страны. В этой связи РСПП уделяет большое внимание проблемам формирования единого социального налога, реформированию систем медицинского и социального страхования, развитию профессионального образования. Для координации этой деятельности в структуре РСПП создан специальный Департамент социальной политики.

РСПП расценивает социальную ответственность как естественное направление каждодневной работы бизнеса, как один из инструментов, позволяющих повышать деловую репутацию, капитализацию компаний, устанавливать эффективные и сбалансированные отношения со всеми компонентами социальной среды: органами власти, акционерами, потребителями, персоналом, партнерами, местными сообществами.

При этом встает вопрос о повышении качества управления подобными социальными инвестициями, включая использование мирового опыта, уже накопленного в этой области. Поэтому РСПП активно работает над введением стандартных форм социальной отчетности предприятий, открытых для всеобщего ознакомления. Разумеется, такого рода отчетность не носит строгого юридического характера. Но введение у нас подобных стандартов — свидетельство не только изменения образа мысли и ведения бизнеса. По мнению создателя и долгое время бессменного руководителя РСПП **А. Вольского**, оно способствует становлению новой деловой культуры, нового качества образа жизни, нового распределения ответственности за устойчивое развитие общества, которое является стратеги-

ческой целью социальной политики российского бизнеса в целом и отдельных компаний<sup>1</sup>.

В 2005 году в Москве прошел уже второй Международный конгресс «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство». В резолюции, принятой по итогам этого масштабного форума, отмечается, что «экономическое и финансовое положение России ... позволяет перейти от политики реагирования на накопленные проблемы к политике, устремленной в будущее. Для успешного решения этой задачи крайне необходимы эффективное государство и эффективный бизнес. Россия превратится в богатую, процветающую страну только тогда, когда основу ее экономики будет составлять динамично развивающийся и социально ответственный частный сектор, получающий полную поддержку со стороны государства и активно участвующий в решении всех проблем развития российского общества. ... Бизнес обязан осознать свою историческую роль ... работать на стратегические интересы государства и общества, а не ограничиваться лишь усилиями по созданию различных фондов и решению корпоративных социальных вопросов»<sup>2</sup>.

По итогам I Международного конгресса «Государство и бизнес: социально ответственное партнерство» было признано необходимым создание в России государственной и общественной систем морального поощрения социально ответственных компаний, в том числе — премий и наград. В этой связи была учреждена Общественная награда — орден «Ответственность и благородство». По представлению предпринимательских союзов, региональных и отраслевых организаций на II Международном конгрессе лауреатами этой премии за социально ответственное ведение бизнеса стали руководители ОАО «Российские железные дороги», ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии», ОАО «Соликамскбумпром», ОАО «Фазотрон — НИИР».

<sup>1</sup> Социальная ответственность компаний. Эффективная технология управления социальными инвестициями. М., 2005, с. 8.

<sup>2</sup> II Международный Конгресс «Государство и бизнес: социально-ответственное партнерство». М., 2005. — С. 12.

Региональные компании проявляют огромный интерес к КСО, международным стандартам и любой новой информации по этому поводу. Разработана и принята Социальная хартия РСПП, в которой сформулированы основные принципы социальной ответственности; она может оказать серьезную помощь «новичкам», позволяет сопоставить основные ее положения с тем, что реально происходит в компаниях. РСПП предполагает выпустить документ технического характера, который содержит минимальный набор рекомендуемых индикаторов достижений. Тогда можно будет переходить от информационной асимметрии к сравнимости результатов. Недаром к Хартии присоединяются все новые и новые предприятия и компании. Главное, чтобы она не осталась красивой декларацией, а стала вектором развития российского бизнеса, чтобы компании присоединялись к хартии и следовали на практике изложенным в ней принципам. Уже за первые два месяца регистрации в реестр внесено более 20 организаций, в «листе ожидания» еще около десятка. Около 20–30 крупных компаний, которые объединяют много юридических лиц, ввели у себя процедуру подписи под листом регистрации. Члены Бюро правления РСПП приняли консолидированное решение о том, что компании, которые они представляют, также присоединятся к Хартии — и таких больше сотни!

Это уже не дань моде. Региональный бизнес, осознавший свои долгосрочные интересы, видит, что устойчивое развитие невозможно без диалога и выстраивания ответственных отношений со всеми заинтересованными сторонами. Для регионов сейчас важна информационная, просветительская работа в сфере КСО.

Продвижение КСО в России требует дополнительных усилий, предпринимаемых бизнес-сообществом. Около половины региональных отделений РСПП и региональных союзов промышленников и предпринимателей включили в свои планы рассмотрение вопроса о присоединении к Социальной хартии российского бизнеса. Это значит, что потребуется гораздо более мощная интеллектуальная и методическая поддержка. Ни штатные сотрудники

РСПП, ни отдельно взятые эксперты не смогут решить эту задачу. Чем больше будет профессиональных организаций и консультантов, которые смогут объяснить региональному бизнесу «как и зачем», тем лучше.

Необходимы, прежде всего, заинтересованные усилия самого бизнеса. Так, 9–11 декабря 2005 года компания «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» («ВБД») провела семинар «Социальная стратегия компании: принципы и методы развития. Корпоративная социальная ответственность и отчетность», в котором приняли участие члены рабочей группы по подготовке социального отчета компании и сотрудники управления по корпоративным связям «ВБД». В ходе семинара работники компании получили как теоретические знания, так и практические навыки. Они узнали о том, как формировать стратегию социальной и благотворительной деятельности компании, с чего начинать подготовку социального отчета, научились вести диалоги с заинтересованными сторонами. Занятия вели российские и зарубежные эксперты по КСО: специалисты Центра корпоративного управления Государственного университета «Высшая школа экономики», специалисты консалтинговой компании «Ernst&Young», Агентства социальной информации, Фонда «Институт экономики города». Участники семинара были ознакомлены с международными нормами, общими тенденциями и терминами в области социальной ответственности бизнеса, а также со стандартами и спецификой КСО в пищевой промышленности. Сотрудники «ВБД» обсудили формы ведения диалогов со стейкхолдерами и проанализировали встречи, которые состоялись в рамках подготовки социального отчета компании. Была проведена ролевая игра по отработке навыков взаимодействия со стейкхолдерами. Участники семинара прослушали доклады о стоимости репутации и бренда, внедрении КСО в стратегию развития компании, бухгалтерской трактовке нематериальных активов, стандартах учета репутации и управлении репутационными рисками. Ведущий менеджер Управления по корпоративным связям «ВБД» И. Вершинина отметила, что обучение сотрудников в

сфере КСО позволяет избежать формального подхода к подготовке социального отчета. Необходимо добиться глубокого погружения в процесс социальной отчетности, чтобы сделать его более эффективным для компании. Поэтому члены рабочей группы должны понимать, что такое корпоративная социальная ответственность и для чего она нужна.

Позиционирование бизнеса не только и не столько в рыночной среде, сколько в среде социальной, в обществе в целом, социально-ответственное партнерство, фактически является углублением и расширением маркетинга, который выходит за пределы рынка и впускается внутрь самой фирмы. Так понимаемая социальная ответственность может и должна быть рационально обоснована и просчитана с точки зрения эффективности бизнеса и стратегии его развития. Здесь все зависит от глубины обоснования, перспективы действия различных долговременных факторов, масштабов и возможностей самого бизнеса. В этом случае социальная ответственность способствует формированию и продвижению имиджа и репутации, а значит, конкретного бренда или брендов, и, в конечном счете, росту капитализации бизнеса.

По мнению председателя Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг И. Костикова, отсутствие должной корпоративной культуры еще в 2001 году стоило стране порядка 70 млрд долларов инвестиций. Отечественные компании до последнего времени, как правило, управлялись по старинке. Причина этому — механизм их создания. В образовавшемся в результате приватизации подавляющем большинстве корпораций акции принадлежали высшему менеджменту, который привык распоряжаться имуществом компании как своим собственным, не держа ни перед кем отчета. В результате международные инвесторы не очень охотно вкладывали средства в российские предприятия. Именно по оценке отечественных и зарубежных специалистов, только компании, акции которых торгуются на отечественных и зарубежных биржах, недооценены примерно на те же самые 50–70 млрд долларов. Характерные слова были сказаны в свое время М. Б. Ходорковским, который в своем тепер уже давнем

интервью «Известиям» сказал: «Для успешной реализации своих долгосрочных планов компания обязана следовать общемировым принципам корпоративного управления. Основными принципами при принятии менеджерских решений должны быть честность, прозрачность, ответственность, подотчетность»<sup>1</sup>. Поверят ли зарубежные инвесторы российским промышленникам, покажет время — отечественный фондовый рынок безуспешно ждет крупных иностранных инвестиций. Этот же фактор времени работает и в формировании российского общественного мнения в отношении отечественного бизнеса.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенное исследование показывает, что формирование и развитие культуры современного бизнеса предполагает осознание изменения парадигмы современного менеджмента в целом. Речь идет о серьезном изменении стиля руководства, включая делегирование полномочий, привлечение сотрудников к принятию решений, четкий контроль конечных результатов работы. Требуется новая кадровая политика с ориентацией на персонал-ориентированные технологии и предполагающая отношение к персоналу как социальному партнеру. Необходим подбор в организацию сотрудников, разделяющих корпоративные принципы и ценности, или тех, кто впоследствии сможет легко их принять; подбор на ключевые позиции людей, являющихся носителями ценностей, совпадающими с ценностями компании, ценностями бренда и способных передавать их другим сотрудникам.

Формирование полноценных российских брендов неотделимо от культуры ведения дел, корпоративной культуры российских компаний. Создание такой культуры предполагает построение системы внешних и внутренних PR, включая: новую интерпретацию прежней истории, символики, мифов, легенд и традиций; создание системы информирования сотрудников на всех уровнях (общие собрания, информационные доски, внутренний Web-сайт, корпоративная газета); разработку и реализацию кодексов деловой практики.

Реализация формирования и развития культуры компании возможна при условии активного взаимодействия участников деловой активности всех уровней. Для этого необходимы: иницирование открытых дискуссий, в том числе и о ценностных различиях; вовлечение персонала в оценку и развитие ценностей, их реализацию в повседневной деятельности и при принятии решений

---

<sup>1</sup> Известия. — 27.07.2001. — С. 2.

на всех уровнях; конкретизация поведенческих моделей; проявление признательности сотрудникам за ценностно-ориентированные решения и действия; привлечение персонала к разработке внутреннего кодекса деловой практики и к процессам пересмотра ценностей компании в периоды перемен и преобразований.

Современный менеджмент не только проявляет все большую зависимость от своего социально-культурного контекста, социально-культурной среды фирмы, но и сам приобретает черты технологии социально-культурного нововведения. Компания — это носитель определенной культуры. Именно культура компании придает личностно-эмоциональную окраску репутации фирмы, ее брендам, создавая дополнительные конкурентные преимущества в условиях современной экономики. Формирование культуры компании — это проявление здравого смысла ее бизнеса, компетентности и эффективности менеджмента, условие выживания в бизнесе.

С другой стороны, эффективная культура бизнеса может формироваться и развиваться только на основе и с учетом общей стратегии развития, трансляции базовых ценностей бренда и, в конечном счете, интеграции бизнеса в социальную среду данного общества. Бизнес возникает и развивается не в вакууме. Успех дела в наши дни решающим образом зависит от правильного позиционирования бизнеса не только в рыночной среде, но и в плане ответственного социального партнерства, оптимизации широкого контекста условий его развития.

## ЛИТЕРАТУРА

1. PR: Культура деловых коммуникаций. Как это делать в России; Брендинг: PR- технология./ Науч. рук. серии Г. Л. Тульчинский. — СПб: Справочники Петербурга, 2006.
2. Аксенова Е. А. и др. Управление персоналом. — М.: ЮНИТИ, 2005.
3. Андреева Т., Юртайкин Е. Культурные вопросы // Top-manager, 2005. — 12.09.2005.
4. Архангельская М. Д. Бизнес — этикет, или Игра по правилам. — М.: Эксмо, 2004.
5. Барлоу Д., Стюарт П. Сервис, ориентированный на бренд. — М.: Олимп-бизнес, 2006.
6. Браун Лилиан. Имидж — ключ к успеху. — М., 1996.
7. Векслер А. Ф., Тульчинский Г. Л. Зачем бизнесу спонсорство и благотворительность. — М.: Вершина, 2006.
8. Винсент Л. Легендарные бренды. Раскрученные рекламой мифы, в которые поверил весь мир. — М.: Гранд, 2004.
9. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. — М.: Изд-во МГУ, 2001.
10. Геллер Э. Условия свободы. Гражданское общество и его исторические соперники. — М.: Моск. Школа Политич. Исслед., 2004.
11. Громова Е., Герасимова М. Использование проективных методик при определении позиционирования бренда // Рекламные Идеи. — Yes! — 2000. — № 3.
12. Громова Е., Герасимова М. Психотипы потребителей и позиционирование бренда // Рекламные идеи. — Yes! — 2005. — № 4.
13. Громова Е. И., Герасимова М. А. Конструирование психосемантических полей как способ выявления ключей для выбора оптимального названия (рекламного слогана) новых брэндов // Рекламные Идеи — Yes! — 2000. — № 3.
14. Даулинг Г. Репутация фирмы. Создание, управление и оценка эффективности. — М.: Имидж-Контакт, 2003.

15. *Даффи Н., Хупер Д.* Брендинг на страстях. — М.: Вершина, 2006.
16. *Домнин В. Н.* Брендинг: новые технологии в России. — СПб.: Питер, 2004.
17. *Драницына Е.* Зафиксированные обещания // *Тор-Manager*. — 2004.14.09.
18. *Драскет В., Уиллер У.* Управление самоуправлением // *Секрет Фирмы*. — 2004. — № 30 —31. — С. 58–60.
19. *Друкер Питер Ф.* Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ.; Ответ. ред. Макарова Н. М. — М.: Вильямс, 2003.
20. *Дымищ М.* Разработка и продвижение бренда // <http://www.d2d.ru>.
21. *Дэвис С.* Управление активами торговой марки. — СПб: Питер, 2001.
22. *Еропкин А. М.* Организационное поведение. — М.: Доброе слово, 1998.
23. *Жаворонков П.* Ловцы человек // *Компания*. — 2004, № 26. — С. 40–44.
24. *Зарубина Н. И.* Социально культурные основы хозяйства и предпринимательства. — М.: Изд. дом Магистр-пресс, 1998.
25. *Йенсен Р.* Общество мечты. Как грядущий сдвиг от информации к воображению преобразит бизнес. — СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004.
26. *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. — СПб.: Питер, 2001.
27. *Карташова Л. В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О.* Поведение в организации. — М.: ИНФРА-М, 1999.
28. *Каслина А.* ст. «Рабочая атмосфера» // *Тор-manager*. — 22.12.2005
29. *Кляйн Н.* No logo. Люди против брендов. — М.: Добрая книга, 2003.
30. *Козлов В. Д.* Управление организационной культурой. — М.: АОН, 1990.
31. *Красовский Ю. Д.* Организационное поведение. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
32. *Кузин Ф. А.* Современный имидж делового человека, бизнесмена, политика. — М.: Ось-89, 2002.
33. *Кумблер С.* Брендинг. — М.: Вильямс, 2004.
34. *Кунде Й.* Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. — СПб: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004.

35. *Ле Пла Ф. Д., Паркер Л. М.* Интегрированный брендинг. — СПб/М.: Нева/ОЛМА-ПРЕСС, 2003.
36. *Лифшиц И. М.* Теория и практика оценки КС товаров и услуг. — М: Юрайт-М, 2001.
37. *Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию. — М., 2001.
38. *Магура М. И.* Поиск и отбор персонала // *Управление персоналом*. — № 1. — 2002.
39. *Марковский В.* Создание команды // *Тор-manager*. — 02.11.2004.
40. *Массовая культура*. — М., 2004.
41. *Мещанинов А. А.* Образ компании. — М.: ОАО Типография Новости, 2001.
42. *Музыкант В. Л.* Реклама и PR — технологии в бизнесе, коммерции, политике. — М.: Армада — Пресс, 2002.
43. *Нещадин А. А., Горин Н. И., Тульчинский Г. Л.* и др. Социальная политика российских компаний. — М.: Вершина, 2006.
44. *Нордстрем К., Риддерстрале Й.* Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. — СПб.: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2001.
45. *Ораев Д.* Определение бренда из четырех слов // *Рекламные идеи*. — Yes! — № 4. — 2005.
46. *Пасак И.* Корпоративные религии и дух капитализма, или Чем Гейтс отличается от Джобса? // *Тор-Manager* — 2004. — № 3 (36).
47. *Перельгин Е. Б.* Психология имиджа. — М.: Аспект Пресс, 2002.
48. *Перминова С. В., Тульчинский Г. Л.* Культура фирмы. — СПб: Алетейя, 2006.
49. *Почебут Л. Г., Чикер В. А.* Организационная социальная психология. — СПб.: Речь, 2000.
50. *Почепцов Г. Г.* Имиджеология. — М.: Киев, 1999.
51. *Райс Э., Райс Л.* Происхождение брендов, или Естественный отбор в мире бизнеса. — М.: АСТ, 2005.
52. *Райс Э., Райс Л.* Расцвет пиара и упадок рекламы: Как лучше всего представить фирму. — М.: Изд-во АСТ, 2004.
53. *Райс Э., Траут Д.* Позиционирование: битва за узнаваемость. — СПб: Питер, 2001.

54. *Риддерстрале Й., Нордстрем К.* Караоке-капитализм. Менеджмент для человечества. — СПб: Стокгольмская школа экономики в СПб, 2004.
55. *Романов А. А., Ходырев А. А.* Управленческая имиджеология. — Тверь, 1998.
56. *Рудая Е. А.* Основы бренд-менеджмента. — М.: Аспект-пресс, 2006.
57. *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. — М.: ЭКОМ, 1992.
58. *Семенов В. Б.* Товарный знак: битва со смыслами. — СПб: Питер, 2005.
59. *Спивак В. А.* Корпоративная культура: теория и практика. — СПб.: Питер, 2001.
60. *Темпорал П.* Эффективный бренд — менеджмент. — СПб.: Нева, 2004.
61. *Тесакова Н., Тесаков В.* Бренд и торговая марка: развод по-русски. — СПб: Питер, 2004.
62. *Томилов В. В.* Культура предпринимательства. — СПб.: Питер, 2000.
63. *Траут Д.* Новое позиционирование. — СПб: Питер, 2000.
64. *Тульчинский Г. Л., Шекова Е. Л.* Менеджмент в сфере культуры. — СПб.: Лань, 2003.
65. *Тульчинский Г. Л.* Бизнес в России: проблема признания и уважения. — М.: Вершина, 2006.
66. *Уиллер А.* Индивидуальность бренда. — М.: Альпина, 2004.
67. *Ульяновский А. В.* Мифодизайн: коммерческие и социальные мифы. — СПб: Питер, 2005.
68. *Ульяновский А. В.* Социальный миф как бренд: эстетика, философская антропология, на границах запрета etc. В 2 т. — СПб: Роза мира, 2004.
69. *Уткин Э. А.* Этика бизнеса. — М.: Теис, 2003.
70. *Фей К., Дэнисон Д.* Организационная культура и эффективность. Примеры изучения иностранных компаний в России // Персонал-Микс. — 2001 — № 2/3. — С.79–85.
71. *Фромм Э.* Психоанализ и религия; Искусство любить. Иметь или быть? — Киев: Ника —центр, 1998.
72. *Хофстеде Г.* Организационная культура. Управление человеческими ресурсами. — СПб., 2002.

73. *Чаплина А. Н., Вашко Т. А.* Культура организации. — Красноярск, 1996.
74. *Шарков Ф. И.* Интегрированные бренд-коммуникации. — М., 2004.
75. *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. — СПб.: Питер, 2002.
76. *Шекшня С. В.* Управление персоналом в современной организации. — М., 1996.
77. *Шеррингтон М.* Незримые ценности бренда. — М.: Вершина, 2005.

**Тулчинский Григорий Львович,  
Терентьева Валерия Игоревна**

**БРЕНД-ИНТЕГРИРОВАННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ:  
КАЖДЫЙ СОТРУДНИК В ОТВЕТЕ ЗА БРЕНД**

Главный редактор	<i>И. В. Андреева</i>
Зам. главного редактора	<i>О. А. Морозова</i>
Зав. редакцией	<i>С. Н. Ульяновская</i>
Руководитель редакционного отдела	<i>Ю. П. Леонова</i>
Проект-менеджер	<i>Н. В. Матушевская</i>
Редактор	<i>М. В. Драпкина</i>
Технический редактор	<i>Т. В. Писаренко</i>
Художественный редактор	<i>Н. М. Биржаков</i>
Верстка	<i>Е. В. Матусовская</i>
Корректоры	<i>Н. Л. Витько, Л. Н. Макарова, Е. В. Чудинова</i>

Подписано в печать 21.07.2006  
Формат 60×90/16. Бум. офсетная. Печ. л. 22  
Заказ №

Учредитель:  
Консультационно-финансовый центр «Акция»

ООО «Вершина»  
127994, Москва, ул. Сушевская, д. 21–23, стр. 1, АБВ  
Тел./факс: (495) 783-59-82, 967-86-25  
[www.glavbukh.ru](http://www.glavbukh.ru), [www.vershinabooks.ru](http://www.vershinabooks.ru)

Изготовление форм и печать ОАО «Типография «Новости»  
105005, Москва, ул. Фридриха Энгельса, 46

Цена свободная