

**Татьяна Кожевникова**

эксперт по управлению персоналом крупнейших международных корпораций



# **МОТИВАЦИЯ**

## **КАК ОНА**

## **ЕСТЬ**

Как Coca-Cola, Ernst & Young,  
MARS, METRO Cash & Carry  
**ВДОХНОВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ**

**Татьяна Юрьевна Кожевникова**  
**Мотивация как она есть. Как**  
**Coca-Cola, Ernst & Young,**  
**MARS, METRO Cash & Carry**  
**вдохновляют сотрудников**  
**Серия «Бизнес. Как**  
**это работает в России»**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=39326271](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=39326271)*

*Мотивация как она есть. Как Coca-Cola, Ernst & Young, MARS, METRO  
Cash & Carry вдохновляют сотрудников: Эксмо; М.; 2019*

*ISBN 978-5-04-096118-4*

### **Аннотация**

Татьяна Кожевникова раскрывает систему взаимодействия бизнеса с сотрудниками, которая поможет компании привлекать лучших людей с рынка и повышать продуктивность команды. Книга нацелена на всестороннее решение вопроса мотивации персонала, затрагивает основные проблемы, с которыми сталкиваются руководители всех уровней.

# Содержание

Предисловие	5
Часть 1	13
Глава 1	16
Глава 2	23
Глава 3	29
Конец ознакомительного фрагмента.	32

**Татьяна Юрьевна  
Кожевникова  
Мотивация как она  
есть. Как Coca-Cola,  
Ernst & Young, MARS,  
METRO Cash & Carry  
ВДОХНОВЛЯЮТ СОТРУДНИКОВ**

© Текст. Кожевникова Т., 2018

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2019

**\* \* \***

*Посвящается моему самому любимому боссу  
Андреа Франческо Мартинелли, которого, к  
сожалению, с нами уже нет*

# Предисловие

Ещё в период подготовки моей первой книги «HR как он есть» мне стало понятно, что придется писать вторую книгу, посвященную мотивации. Обсуждение причин того, почему одни люди работают эффективно, честно и с энтузиазмом, а другие – формально отсиживают в офисе восемь часов, ленятся и воруют, может занять не один десяток страниц, поэтому хочется подойти к данной теме обстоятельно. Кроме того, я убеждена, что за мотивацию сотрудников отвечает не HR, а линейные руководители. Поэтому основная аудитория, которой может быть полезна данная книга, это менеджеры среднего и высшего звена, а также акционеры и собственники, которые пытаются понять, кто виноват и что делать.

Некоторые считают, что всё определяется деньгами. В одной из компаний, где я работала, произошёл очень показательный случай. Несмотря на то, что компания была российской, в ней работало несколько экспатов, в том числе француз Поль, который не говорил по-русски. Он предложил одному из сотрудников руководящую должность с большим количеством подчиненных и высокой ответственностью. Сотрудник написал Полю имейл следующего содержания на английском языке: «I agree, but what is my motivation?» («Я согласен, но

какова моя мотивация?»).

Поль написал ему в ответ, что на новой должности его будет мотивировать возможность принимать решения, управлять большим коллективом людей и участвовать в обсуждении стратегии развития бизнеса, что у него появятся новые карьерные перспективы и он узнает много нового в профессиональном плане. Сотрудник ответил, что это всё понятно, но всё-таки: «what is my motivation?». В этот момент Поль позвал меня и попросил помощи. Он не знал, что ещё надо написать сотруднику, чтобы замотивировать его на новую должность. Я объяснила Полю, что в этой компании слово «мотивация» является синонимом «оплаты труда». В коридорах офиса я постоянно слышала следующие разговоры сотрудников: «Нам подняли мотивацию на 10 %» или «Ты слышал, что в логистике изменили мотивацию?». Так что кандидат на руководящую должность просто пытался узнать у Поля, какой у него будет оклад.

Одна из основных причин, по которой я решила высказаться на тему мотивации, это абсолютизация монетарных инструментов российскими менеджерами, их любовь ко всевозможным ежемесячным и квартальным премиям и нездоровое фокусирование на вопросах оплаты труда. Мне очень хочется показать данным руководителям, что деньги – это лишь один из факторов и не самый главный.

Есть компании (я называю их «бюрократически-полицейскими»), которые ищут решение в четком описании биз-

нес-процессов, регламентировании всех действий, тотальном контроле за сотрудниками, штрафах, санкциях и создании атмосферы страха и подозрительности.

Акционер одной из известных мне компаний организовывал для своих топ-менеджеров экскурсии в СИЗО, чтобы они почувствовали, что их ожидает в случае воровства его денег. Этот же акционер проверял всех кандидатов на работу на полиграфе («детекторе лжи»). После устройства на работу сотрудники также регулярно проходили проверки. Интересно, что из компании по собственному желанию никто особо не увольнялся, так как зарплата была выше средней по рынку (особенно для сотрудников в регионах). Таким образом, деньги мотивировали сотрудников не на то, чтобы добиваться экстраординарных результатов, а на то, чтобы оставаться в компании и терпеть все эти унижения.

Бюрократически-полицейские организации могут принимать и другие формы. Недавно я прочитала в журнале «Форбс» интервью одного из акционеров крупной и известной компании, в котором он рассуждал примерно в таком ключе: «Человек — это лишь один из строительных материалов системы управления, но при этом самый уязвимый, поскольку обладает «недокументированными функциями», работая с ним, мы никогда до конца не знаем, что управляет его поведением, и, следовательно, не можем его предсказать с достаточной точностью... Изменить можно любого чело-

века. Вопрос в том, какую силу воздействия вы в состоянии развить, удерживая контакт. ... Человек регулирует предельную силу воздействия, которую допускает извне. Эта сила прямо пропорциональна страданию, которое человек испытывает: чем больше вы на него воздействуете, тем большим мучениям вы его подвергаете. Страдание вызывает не само воздействие, а его динамика».

Далее ещё было высокон научное рассуждение об отличии женщин от мужчин: «Женщины в среднем имеют более высокий порог устойчивости к страданиям, чем мужчины. Если у женщин что-то не получается, они реже впадают в отчаяние, они признают свои ошибки и стараются исправиться. ... Мужчине сложнее признать неудачу... В целом женщины – более благодарный материал для строительства иерархических систем».

Любопытно, что после прочтения интервью ко мне на собеседование совершенно случайно пришло несколько бывших сотрудников данной компании, которые с содроганием вспоминали время работы в ней. Там, например, было более 50 видов различных штрафов, в том числе за присутствие чашки с чаем на рабочем столе. Поисками несанкционированных чашек занимался контрольно-ревизионный отдел, сотрудники которого, как полицейские, патрулировали офис и выявляли нарушителей. Таким образом, я получила эмпирическое подтверждение моим теоретическим выводам о том, что с компанией явно что-то не так, если её акционер



рассуждает о людях в таком же тоне, которым ученые описывают опыты над лабораторными мышами.

Лично я – сторонник третьего подхода, который поддерживается руководителями многих международных компаний и авторами самых популярных книг по менеджменту. Этот подход заключается в том, что люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется. Очевидно, что самая большая мотивация существует у людей, занимающихся своим собственным бизнесом: они делают то, что им интересно; их благосостояние зависит от их эффективности, а в случае неудачи они многим рискуют. Как добиться таких же результатов от наемных работников, которые очень часто выбирают не ту работу, которая им интересна, а ту, которая лучше оплачивается, или расположена близко к дому? Как заставить их относиться к бизнесу как к своему собственному, если они ничего в него не вложили, а в случае проблем могут просто уволиться с уведомлением за две недели, и работодатель ещё обязан будет выплатить им компенсацию за неиспользованный отпуск?

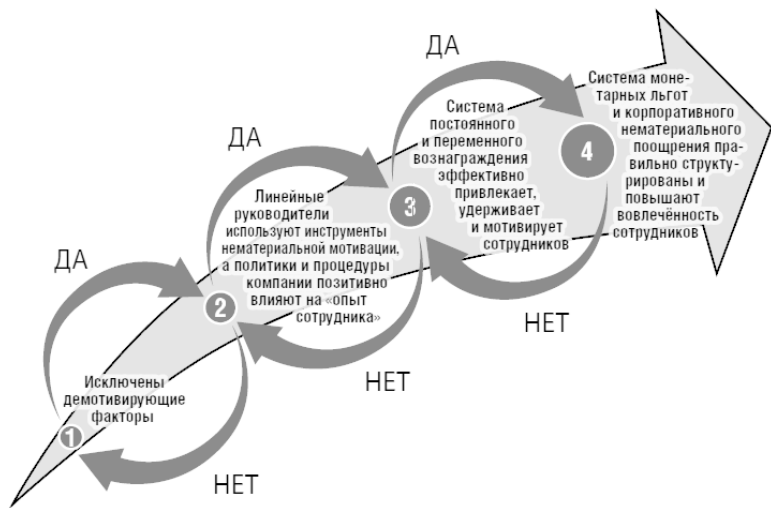
Многие работодатели пробуют сделать своих работников квазисобственниками бизнеса, раздавая им опционы и акции бесплатно (вместо премий) или требуя вложить собственный капитал и стать миноритарным акционером. Я работала в двух компаниях, которые практиковали такие формы повышения «вовлеченности» топ-менеджмента. В каждой из них менеджмент при первой возможности избавлялся

от акций и продавал их за кэш, то есть демонстрировал нежелание разделять с акционерами возможные риски и предпочитал играть роль «наблюдателя со стороны».

Подобное поведение руководителей ещё раз убедило меня в том, что бессмысленно использовать механизмы, которые мотивируют собственников бизнеса, для наемных работников. Это разные «породы животных», и их мотивы абсолютно противоположны. Если продолжить аналогию с животным миром, то собственники – это хищники, которые в одиночку бегают по лесу или саванне, не признают никаких авторитетов над собой и ищут, кого бы съесть. Наемные работники же – это табун лошадей или упряжка беговых собак. Им нужен лидер (или пастух, или погонщик), который направит их в нужную сторону и обеспечит благоприятную обстановку для жизни и возможность найти корм. Я сама являюсь наёмным менеджером, и меня ничуть не обижает то, что надо мной всегда есть начальник, который лучше меня знает, что делать. При этом у меня есть знакомые, которые ни одного дня в своей жизни не работали на кого-либо, кроме себя. И те и другие типы людей чувствуют себя абсолютно счастливыми в своём выборе. И тот и другой тип людей нужен экономике и обществу.

Схема 1

# МОДЕЛЬ ИНВЕСТИЦИЙ В МОТИВАЦИЮ



В данной книге речь пойдёт только о том, как мотивировать наемных работников, в основном высококвалифицированных специалистов и руководителей, то есть тех, чьи базовые потребности в еде и безопасности удовлетворены, и которым необходимы признание, самореализация и чувство принадлежности к чему-то великому. Книга состоит из четырёх частей, которые соответствуют четырём шагам модели инвестиций в мотивацию. Данная модель описывает последовательность действий, которые может предпринять ге-

неральный директор или собственник бизнеса для того, чтобы обеспечить высокую вовлечённость и благополучие сотрудников, которые обязательно приведут к повышению качества продукции или услуг, удовлетворенности клиентов и в конечном итоге к повышению прибыли. Для представителей служб HR модель может служить практическим руководством по формированию программы управления мотивацией персонала и, что самое главное, по планированию расходов на эти цели.

Суть модели заключается в том, что на каждом шаге требуются всё большие инвестиции, но делать их имеет смысл только в том случае, если реализованы все мероприятия предыдущего этапа. Первый шаг к мотивации работников – это ликвидация всех демотивирующих политик и практик и обеспечение присутствия всех необходимых гигиенических факторов. Поэтому в части I речь пойдет о восьми врагах мотивации.

# **Часть 1**

## **Восемь врагов мотивации, или Мотивация – жертва пороков руководителей**

У прекрасного скульптора Шемякина есть композиция «Дети – жертвы пороков взрослых», установленная на Болотной площади в Москве. Композиция состоит из пятнадцати фигур: в центре – двое детей, играющих в жмурки с завязанными глазами, а вокруг них – трехметровые аллегорические монстры, изображающие пороки. Когда я думала, с чего начать книгу про мотивацию, мне сразу вспомнилась эта скульптура, потому что немотивированные сотрудники в большинстве случаев являются жертвами поведения их руководителей. Конечно, есть люди с генетической тягой к лени, воровству и обману, но их число ничтожно мало по сравнению с обычными, «нормальными» сотрудниками, которые в определённых условиях становятся вовлечёнными и мотивированными, а при отсутствии этих условий – просто отбывают своё время на работе, не стремясь к экстраординарным результатам. Поэтому (по аналогии с Шемякиным) хочется дать данной главе подзаголовок «Мотивация – жертва пороков руководителей» и поговорить о тех восьми явлениях, ко-

которые становятся опаснейшими врагами мотивации:

1. Несправедливость и двойные стандарты
2. Корпоративный цинизм и несоответствие слов делу
3. Коррупция
4. Непрофессионализм
5. Недоверие, неуважение и нетерпимость к ошибкам
6. Недостаток информации, непрозрачность процедур и системы принятия решений
7. Бюрократия
8. Деньги

Когда я думала, в каком порядке расположить «врагов мотивации», то решила, что только первый и последний будут выбраны осознанно. Остальные помещены в произвольном порядке, так как одинаково плохо влияют на атмосферу в коллективе («табуне»). Деньги я решила поставить на последнее место, так как в случае их правильного использования деньги скорее позитивно влияют на мотивацию руководителей. Если уровень оплаты соответствует рынку и воспринимается сотрудником как справедливый, то он/она перестает думать о материальном вознаграждении и начинает заниматься реализацией инновационных проектов, борьбой с конкурентами и развитием сотрудников. Также (как правило) хорошо обеспеченные сотрудники не заинтересованы в извлечении нетрудовых доходов. Однако если система оплаты труда функционирует неправильно, деньги превращаются в демотивирующий фактор (об этом речь пойдет в главе 8).

На первое место я поставила несправедливость, так как для меня лично это является самым большим «врагом мотивации». Думаю, что это профессиональная деформация. Работа HR заключается в том, чтобы создать и внедрить справедливые и понятные всем работникам политики и процедуры. Особенно это актуально для компаний, где работают тысячи сотрудников. Управлять ими «в ручном режиме» невозможно. Но многие линейные руководители (и в особенности акционеры) всё время пытаются перейти в «ручной режим» и делать исключения из политики для отдельных людей. Если им это удастся, то остальные сотрудники (для которых не сделали исключения) направляются в департамент персонала, и нам приходится выслушивать их претензии и оправдываться. Поэтому мне, как и многим HR-специалистам, свойственно обостренное чувство справедливости.

# Глава 1

## Несправедливость и двойные стандарты

Несправедливость надо почувствовать на себе, чтобы осознать, насколько плохо она влияет на настрой сотрудников. Со мной, например, это случилось в 1998 году, когда разразился один из первых (на моем веку) экономических кризисов. Курс рубля за полгода упал более чем в 3 раза – с 6 рублей за доллар в августе 1998 года до 21 рубля за доллар 1 января 1999 года. Одновременно с этим исчезли все банковские вклады: тот банк, куда компания переводила нашу зарплату, объявил себя банкротом и отказался выдавать деньги, лежавшие на счетах. Я работала тогда в международной корпорации, и размер зарплаты был номинирован в долларах. Соответственно, компания должна была бы выплачивать нам в 3 раза больше рублей. Буквально через месяц после кризиса у меня состоялся разговор с моим боссом, директором по персоналу, британцем по национальности.

Он сказал «Look, Tatiana... Послушай, Татьяна, ты знаешь, как сложно сейчас компании». Я согласилась, что сложно. «Мы продаем нашу продукцию за рубли. У потребителей совсем нет денег. Мы не можем повысить цены в три раза, чтобы наш доход в долларах оставался



на прежнем уровне. Поэтому мы теряем деньги, но мы будем это делать, так как у нас долгосрочные планы на Россию. Ты согласна, что сотрудники должны разделить эти потери с компанией?» Я ответила, что полностью согласна. «Ты понимаешь, что нам придётся перевести всех сотрудников на трудовые договора в рублях, причём по курсу 6 рублей за доллар и не предупреждая их за два месяца, чтобы минимизировать эти потери?» Я сказала, что понимаю и поддерживаю это решение, но у меня есть вопрос: перейдут ли все экспаты, работающие в России, также на зарплату в рублях, чтобы быть вместе со всем коллективом и разделить потери компании? Мой босс ответил: «Конечно нет. У всех экспатов есть финансовые обязательства в тех странах, откуда они приехали: ипотека, кредиты, оплата обучения детей, алименты прежним женам, наконец» (это, кстати, было чистой правдой, так как большинство экспатов, приехав в Россию, развелись с иностранными жёнами и женились на россиянках). «Это у вас нет никаких обязательств, вы тратите всё, что получаете, на шмотки и путешествия, поэтому для вас не проблема, что доход уменьшается в три раза. В конце концов, это ваша страна и ваше правительство. Почему мы, экспаты, должны страдать?»

В тот момент его ответ был шоком для меня. В 1998 году мой опыт работы в иностранных компаниях составлял уже более 5 лет, но я впервые осознала, что «россияне» и «экспаты» являются «единой» командой только до определённого момента.

ных пределов, пока речь идёт о запуске новых продуктов или борьбе с конкурентами. Как только речь заходит про деньги, единство заканчивается.

Победить данную несправедливость мне удалось только шестнадцать лет спустя, когда я уже работала директором по персоналу в крупной российской компании, куда на работу был приглашен экспат из Европы. Договор у него был в рублях без какой-либо привязки к курсу доллара. Когда осенью 2014 года курс рубля упал в два раза, экспат, естественно, пришёл ко мне и стал жаловаться, что его семья за границей, что все их расходы в валюте, что его доход снизился в 2 раза, поэтому ему срочно надо повысить зарплату. Я, как мой британский босс много лет назад, объяснила ему, что у многих российских сотрудников есть валютная ипотека, они любят покупать иностранные автомобили, у некоторых есть недвижимость в Болгарии, а то и подальше, и что дети теперь часто учатся за границей, поэтому повышать зарплату надо либо всем, либо никому. Он, конечно же, через какое-то время ушёл из этой компании туда, где ему предложили контракт, привязанный к долларам, но моё чувство справедливости было удовлетворено.

В дальнейшем в моей карьере я сталкивалась и с другими примерами несправедливого отношения, но уже была к ним морально готова. Во всех консалтинговых компаниях и инвестиционных банках есть жёсткое разделение на фронт-офис и бэк-офис (иногда эти подразделения называют client

services и support, то есть «клиентские функции» и «поддерживающие» или административные функции). Представители фронт-офиса – это люди «высшей категории»: они могут становиться партнёрами, им положены дополнительные льготы, у них большие светлые кабинеты, служебные автомобили и по два секретаря на каждого руководителя. К бэк-офису относятся снисходительно, как к прислуге: она вроде нужна для обеспечения быта, но на важные мероприятия её не приглашают.

Поработав несколько месяцев в подобной компании, я поняла, что данная корпоративная культура не для меня. Я уверена, что если внутри компании существует какая-то функция, то она ей жизненно необходима. Все не очень важные функции в приличных компаниях обычно передаются на аутсорсинг (уборка, питание, обслуживание офиса, транспортные услуги, переводы с иностранных языков, иногда – бухгалтерия, кадровое и юридическое сопровождение). Если уж генеральный директор (или управляющий партнёр) оставил какие-то департаменты внутри контура компании, то, значит, без их работы «клиентские» департаменты не смогут быть эффективными. Поэтому нет никакого резона дискриминировать их и обзывать «поддерживающими». В компании METRO Cash&Carry во времена моей работы в ней была единая система премирования для всех функций, привязанная к прибыльности бизнеса. Таким образом (через систему материального вознаграждения) руководство компании да-

вало понять, что все департаменты одинаково важны и вносят равноценный вклад в достижение общего результата.

Если дискриминацию по принципу функционального характера работы ещё как-то можно понять и простить, то двойные стандарты по отношению к «фаворитам» и «обычным сотрудникам» вынести сложно. Фаворитами генерального директора могут быть его земляки, коллеги по предыдущему месту работы или просто избранные люди, которые ему симпатичны, с которыми он ходит обедать, ужинать после работы, с которыми они дружат семьями, ездят вместе в отпуск и обращаются друг к другу на «ты». Получается замкнутый круг: генеральный директор регулярно общается только с фаворитами, они себя чувствуют более комфортно, чем другие коллеги, открыто обсуждают с ним все проблемы и предлагают идеи, соответственно, у генерального создаётся впечатление, что они проактивные, вовлечённые и стратегические руководители. Не-фавориты не имеют такого «доступа к телу», поэтому попадают к генеральному только тогда, когда ему это надо, то есть когда у него есть какие-то вопросы или претензии. Таким образом, получается, что с ними обсуждаются только проблемные темы, а на стратегические вопросы времени не остаётся. Генеральный начинает считать, что не-фавориты – это неэффективные, ленивые и недостойные доверия руководители. Ещё больше ситуация может обостриться, когда фавориты начинают пользоваться своим влиянием для того, чтобы компрометировать своих

коллег, получать для себя преференции в виде более широкой ответственности, бюджетов, зарплат и льгот.

В одной из моих компаний взаимоотношения генерального директора с фаворитами были настолько «тёплыми», что это существенно влияло как на мораль топ-команды, так и на климат во всём трудовом коллективе. Когда в совещаниях менеджмента компании объявлялся перерыв на обед, генеральный демонстративно брал с собой в ресторан только двух руководителей, в то время как все остальные директора шли обедать отдельно. Во время новогоднего корпоратива он поднялся на сцену и сказал, что хочет пригласить на нее «свою команду», особую группу людей, которые внесли неоценимый вклад в успех компании. Все директора оживились и приготовились подняться на сцену. Однако генеральный вызвал на неё только тех сотрудников, которые начинали работать с ним семь лет назад. Их оказалось совсем немного, и на сцену поднялась пара бухгалтеров, секретари из приемной, специалист по визовому обслуживанию, офис-менеджер и два директора-женщины, которые за эти семь лет успели по несколько раз сходить в декрет, работали по особому гибкому графику и поэтому были очень лояльны компании. Несколько сотен сотрудников, присутствовавших на корпоративе, сделали вывод, что именно эти люди (а не их руководители – директора большинства подразделений) являются ключевой силой в компании и пользуются

особым доверием у генерального директора. Директора тоже сделали для себя вывод, что они «не команда» первого лица и что их вклад в успех компании не так значителен.

Важно отметить, что за все 25 лет своей карьеры я никогда не сталкивалась с дискриминацией по гендерному принципу и никогда не чувствовала, что ко мне относятся несправедливо, потому что я женщина. Поэтому я с осторожностью воспринимаю различные женские конференции и форумы, на которых дамы обсуждают, как им добиться успеха в «мужском» мире бизнеса. Думаю, что надо просто играть по правилам, которые в этом мире установлены: водить автомобиль, ездить в командировки, участвовать в спортивных тимбилдингах, задерживаться на работе (если необходимо), жертвовать своей личной жизнью ради интересов бизнеса. Ведь ни один мужчина не скажет генеральному директору, что не сможет принять участие в корпоративном ужине, потому что у него «родительское собрание в школе». Возможно, эти правила несовершенно и их надо поменять, но для этого надо, чтобы в среде топ-менеджмента и в советах директоров женщины составляли как минимум половину. Тогда у нас появится возможность сделать мир бизнеса более гуманным, сбалансированным и справедливым (!), но это уже совсем другая история.

## **Глава 2**

# **Корпоративный цинизм и несоответствие слов делу**

Как уже было сказано выше, люди работают хорошо, если им этого добровольно хочется. Для руководителей и высококвалифицированных специалистов очень важно чувствовать принадлежность к чему-то великому. В английском это понятие называется «sense of belonging» (чувство принадлежности). Многие собственники бизнеса и генеральные директора это хорошо понимают и всеми способами культивируют данное чувство. Главное, чтобы их слова о высокой миссии компании не расходились с делами.

В одной из розничных компаний, где я работала, генеральный директор постоянно говорил нам о том, что надо быть ближе к покупателю, понимать его потребности и пожелания к качеству и ассортименту товара. При этом он сам никогда не выходил из кабинета и не бывал не только в магазинах, но и на складах, и в региональных офисах компании. Единственными его командировками были поездки в Америку на road show для инвесторов. На совещаниях руководителей компании он рассказывал, что покупает салаты только в «Азбуке вкуса» и будет это делать до тех пор, пока салаты в нашей компании не

станут такими же вкусными и свежими. Именно с этого начинается корпоративный цинизм, который от генерального переходит к его заместителям, а от них – к руководителям среднего звена. Так как мой начальник публично признал, что можно ходить в другие магазины и он так делает, я уже не чувствовала никаких угрызений совести от того, что все покупки совершала в конкурирующей розничной сети.

Соответственно, я не скрывала данный факт от моих подчинённых, и они, в свою очередь, также не видели ничего странного в том, что мы все вместе отдаём часть своей зарплаты конкурентам. Представьте себе ситуацию, что сотрудники McDonald's в обеденный перерыв снимают форменную одежду и идут есть в Burger King. Выглядит странно, так как бургеры и картофель фри везде примерно одинаковые, но в той компании, где ты работаешь, они по определению намного лучше, так как в ней самые строгие стандарты качества, самое свежее сырьё и самая лучшая команда! Что же может заставить сотрудников розничной компании идти покупать стандартные продукты (молоко, гречку, стиральный порошок или растворимый кофе) не в своих магазинах, а у конкурентов? Только абсолютно циничное и равнодушное отношение к своей компании, отсутствие чувства принадлежности и веры в то, что декларирует руководство.

В одной из международных компаний, где я работала, генеральный директор не стал ждать, пока



«наши салаты станут лучше». Только там речь шла про качество питания в столовых для сотрудников. Он сказал, что запрещает делать отдельную столовую для руководства и просит всех директоров компании (с ним во главе) обедать каждый день с рядовыми работниками и давать «корректирующую» обратную связь кейтеринговой компании до тех пор, пока питание не станет вкусным. Надо отметить, что все директора были иностранцами, поэтому запросы у них были высокие, а обратная связь – регулярной. Когда руководство кейтеринга поняло, что это не разовая акция, а неизбежность, они стали постепенно улучшать качество еды и расширять ассортимент. В данном случае компания продемонстрировала, что качество продуктов питания является для неё первым приоритетом не только в отношении покупателей, но и сотрудников (которые, кстати, все покупки делали именно в своих магазинах).

Бывают и более опасные примеры корпоративного цинизма. Компании, позиционирующие себя на рынке как полностью соответствующие всем требованиям закона и имеющие директора по комплаенсу, некоторые вопросы предпочитают решать неформальными способами. Когда я пришла на работу в такую компанию, ко мне обратился директор по безопасности и рассказал, что пять лет назад компания приобрела какое-то юрлицо вместе с сотрудниками, уволила этих сотрудников, но одного из них не совсем корректно. Данный сотрудник пять лет судится с компанией и, похоже, выигра-

ет суд. Соответственно, его восстановят на работе и придёт-  
ся выплатить ему зарплату за все эти пять лет. Директор по  
безопасности предложил мне «выписать премию» на кого-то  
из моих сотрудников, обналичить премию через банкомат,  
передать деньги ему, а он знает, куда их отнести, чтобы суд  
принял решение в пользу компании.

Я, конечно же, отказалась, и вспомнила похожую «этиче-  
скую дилемму», которая возникла у меня за несколько лет до  
этого в международной компании. Там у нас была сложная  
ситуация с профсоюзами, которые очень хотели расширить  
свое влияние в компании и привлечь как можно больше чле-  
нов. От нас профсоюзы требовали подписания коллектив-  
ного договора, причём собирались выступать от имени всех  
сотрудников. Мы им объясняли, что «вас всего трое», а со-  
трудников компании около пятнадцати тысяч. Для того что-  
бы выступать от имени всех сотрудников, этим трём активи-  
стам необходимо было провести конференцию всего трудо-  
вого коллектива, где большинством голосов коллектив упол-  
номочит профсоюз представлять их интересы. Поскольку та-  
кую конференцию они провести не могли, колдоговор мы не  
подписывали.

В качестве мести профсоюзы писали каждый день жалобы  
в трудовую инспекцию, и к нам постоянно приходили про-  
верки. Никаких нарушений они не находили, но времени от-  
нимали очень много. Также существовал риск, что какое-то  
мелкое нарушение они всё-таки найдут (один раз нам выдали

предписание за то, что «не был прошит и опечатан сургучом журнал учёта трудовых книжек и вкладышей к ним»). Подобные предписания означали наложение административного взыскания на генерального директора, а он был иностранец. Два административных взыскания могли привести к аннулированию рабочей визы и высылке из страны. Таким образом, вместо того, чтобы заниматься развитием потенциала сотрудников и корпоративной культурой, я всё своё время посвящала коммуникациям с профсоюзами и трудовой инспекцией. Это было и важно, и срочно (в соответствии с матрицей Эйзенхауэра).

На одной из встреч с сотрудниками трудовой инспекции у нас произошёл следующий разговор. «Зачем вам все эти проблемы, – сказали они. – Профсоюзы вас в покое не оставят. Вам нужна квалифицированная юридическая поддержка. Мы можем порекомендовать вам одну очень хорошую консалтинговую компанию. Вы заключаете с ней договор на абонентское обслуживание, платите каждый месяц определённую сумму денег и забываете наши проверки как страшный сон. И вашего генерального не вышлют из страны». Я вернулась с этой встречи, пошла к генеральному и попросила совета в данной ситуации. Он дал мне очень мудрый совет: «Пусть ходят со своими проверками, зато наша совесть будет чиста. Заодно приведём весь наш документооборот в полный порядок». В данной ситуации у меня не было когнитивного диссонанса: мой руководитель делал на практике именно то,

что декларировалось в официальных документах компании и её политике по предотвращению коррупции и конфликта интересов. По-английски это называется «walk the talk» (соответствие слов и дел).

Сотрудники, и в особенности топ-менеджеры, очень четко улавливают любые нюансы поведения генерального директора и делают выводы, поэтому лидер должен постоянно контролировать, какие сигналы он посылает окружающим, даже во вполне безобидных ситуациях. В одной из компаний мы ездили на брендированных корпоративных автомобилях – все поверхности, включая крышу, были обклеены логотипами компании. Мне это очень нравилось, так как бренд был очень уважаемый, и я гордилась своей причастностью к нему. Поэтому я удивилась, когда услышала, как генеральный директор говорит начальнику транспортного цеха: «Надеюсь, когда придёт моя новая машина, она будет без всех этих наклеек? Проверь, чтобы ничего не было!» Я это запомнила и до сих пор думаю, почему же он так сказал?

## Глава 3

# Коррупция

От корпоративного цинизма всего несколько шагов до коррупции. В компании, к которой сотрудники относятся как к своей (когда есть «чувство принадлежности»), обычно не воруют. Странно воровать у себя. Когда мы делаем ремонт в своей квартире, мы не покупаем самые дорогие материалы, чтобы потом взять откат. Когда мы нанимаем домработницу, водителя или няню за свои деньги, мы стараемся сбалансировать их спрос с нашим предложением и не платить выше рыночной цены. Почему же тогда в компаниях часто встречается следующая ситуация: отдел подбора находит водителя за шестьдесят тысяч рублей в месяц, но административный директор предлагает платить ему сто десять (максимум для данного грейда, заложенный в бюджет). На наш вопрос, зачем переплачивать, он отвечает: «Какой смысл экономить? Это же не ваши деньги. От того, что вы сэкономите, вам лично никакой пользы не будет, а водителю приятно».

Когда я пришла на работу в одну крупную компанию, то первым делом проанализировала бюджет расходов на персонал и на HR-проекты. Сразу было видно, что мой предшественник, который составлял бюджет, был либо недостаточно компетентным, либо недостаточно честным, либо и то и другое. Суммы

расходов на добровольное медицинское страхование (ДМС) и на страхование от несчастного случая были превышены вдвое по сравнению с рыночным уровнем. В бюджете были заложены десятки миллионов рублей на «разработку системы оценки персонала», «разработку программы управления кадровым резервом» и на «разработку социальной политики». Предполагалось нанимать консультантов, которые за большие деньги должны были делать то, за что мне, как директору по персоналу, платили зарплату. После того, как я провела тендеры на ДМС и на страхование от несчастного случая, сумма расходов уменьшилась на 30 %. Разработку всех программ мы с моей командой решили делать самостоятельно, соответственно, сэкономили ещё кучу денег.

Когда на одной из внутренних конференций я рассказала об этих усилиях, один из «опытных» сотрудников, давно работающий в этой компании, сказал мне: «Вот вы тут экономите, а сэкономленное вами всё равно потом украдут». Несмотря на это оптимистичное заявление, я всё равно продолжила линию на сокращение необоснованных затрат, но серьезно задумалась, долго ли я продержусь в данной компании.

Я глубоко убеждена, что необоснованные расходы корпоративных денег – это тоже коррупция. Английское слово *corrupted* означает «искажённый», «испорченный» и даже «развращённый». Во многих случаях в компаниях речь не

идёт о прямом воровстве или взяточничестве. Руководители компании совершают поступки, которые свидетельствуют о некой деформации (или «искажении») их этических принципов. Данные поступки посылают неправильный сигнал рядовым сотрудникам.

Коррупция – это когда секретарь генерального директора занимается личными делами его жены или покупает подарки любовницам; когда административный директор (которому не положен личный водитель) использует офисного водителя в качестве своего персонального шофёра; когда директор по продажам едет на выходные в командировку в Сочи, чтобы «проверить дистрибуцию и выкладку товара в торговых сетях», и совершенно очевидно, что на самом деле он просто хочет провести уик-энд на юге за служебный счёт.

Коррупция – это когда финансовый директор, пользуясь своим служебным положением, берёт в компании беспроцентный заём на покупку дорогой недвижимости (вместо того чтобы пойти в банк) и экономит на процентах, а рядовым сотрудникам данная возможность не предоставляется. Коррупция – это когда директору по связям с общественностью не положен служебный автомобиль, но она «договорилась с генеральным, чтобы ей его дали, потому что она далеко живёт». Другие директора при этом ездят на собственных автомобилях и из своих средств оплачивают бензин и страховку.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.