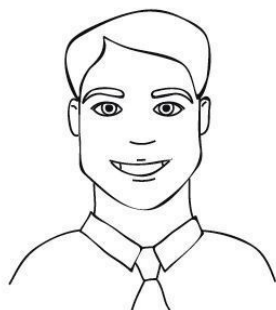


ТАТЬЯНА КОЖЕВНИКОВА

*эксперт по управлению персоналом  
крупнейших международных корпораций*

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК ОНА ЕСТЬ



Бизнес. Как это работает в России

Татьяна Кожевникова

# **Корпоративная культура**

«ЭКСМО»

2020

УДК 658.3  
ББК 65.291.6

**Кожевникова Т. Ю.**

Корпоративная культура / Т. Ю. Кожевникова — «Эксмо»,  
2020 — (Бизнес. Как это работает в России)

ISBN 978-5-04-106320-7

Татьяна Кожевникова 25 лет в управлении персоналом, являлась HR-директором Оргкомитета чемпионата мира по футболу FIFA 2018 в России. Вы узнаете: • как управлять людьми в реалиях российской ментальности; • как определить ценности компании и сделать их преимуществом вашего бизнеса; • как измерить эффективность управления корпоративной культурой. В формате a4.pdf сохранен издательский макет.

УДК 658.3  
ББК 65.291.6

ISBN 978-5-04-106320-7

© Кожевникова Т. Ю., 2020  
© Эксмо, 2020

# Содержание

Предисловие	6
Глава 1	9
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# Татьяна Юрьевна Кожевникова

## Корпоративная культура

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

© Текст. Кожевникова Т., 2020

© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2020

\* \* \*

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

**Андрей Митюков,**  
*CEO TalentTech*

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

**Руслан Вестеровский,**  
*Заместитель Председателя Банка России*

## Предисловие

Если бы десять лет назад кто-нибудь сказал мне, что я буду писать книги о мотивации и организационной культуре, я бы очень удивилась. Тогда, в 2009 году, я работала в крупной международной компании, где вопросы корпоративной культуры и ценностей были давно решены, все руководители говорили на одном языке, а проблемы и «враги» (в лице конкурентов, мировых экономических кризисов, изменений законодательства и профсоюзов) находились за пределами организации и способствовали сплочению нашей команды. В то время мне казалось, что приоритетными темами менеджмент считает hardware (материальные факторы успеха) – технологии, новые продукты, системы управления взаимоотношениями с клиентами, эффективность инвестиций, современное оборудование. Software (то есть нематериальные факторы) казались мне второстепенными, а словосочетание «корпоративная культура» я старалась использовать как можно реже.

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

- формирование команды, которая разделяет одни и те же ценности,
- воспитание работников новой формации,
- формулирование того, в чем заключается корпоративная ДНК,
- подбор топ-менеджеров определенной культуры и так далее.

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

Может возникнуть вопрос: почему бы владельцам и генеральным директорам не почитать про построение корпоративной культуры в тысячах разнообразных книг, которые написаны на эту тему? Или почему бы им не посетить мотивационные лекции зарубежных спикеров, на которых те рассказывают, как была сформирована уникальная культура в Zappos, Google или SpaceX? Думаю, что наши бизнесмены и читают, и ходят на лекции, и посещают заокеанские офисы успешных корпораций, и учатся в Singularity University, но в собственных компаниях сделать что-то аналогичное не могут. Причина кроется, как всегда, в деталях: построение культуры – это длительный и рутинный процесс, результаты которого будут видны через 5–10 лет, а столько ждать российские акционеры не любят. Через 10 лет они планируют избавиться от всех активов в России и перебазироваться в Лондон. Кроме того, культурные преобразования во многих случаях требуют изменений в поведении руководства, а это означает, что сейчас они ведут себя неправильно. Никому не хочется признавать свои ошибки. Также, «к сожалению» для некоторых российских олигархов, при трансформации культуры необходимо разговаривать с сотрудниками, просить обратной связи и прислушиваться к их мнению. С подобным подходом в российском бизнесе есть большие сложности.

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

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

Книга может быть полезна и иностранцам, которые планируют работать в России и хотят понять, чем мы отличаемся (или не отличаемся) от населения их стран. Все исследователи признают, что существует специфика российского менталитета, но всегда ли она влияет на организационную культуру? А если влияет, то отрицательно или положительно? Вопрос о «загадочной русской душе» будет рассмотрен на примере состоявшегося в прошлом году в России чемпионата мира по футболу, в организации которого я принимала самое непосредственное участие.

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

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

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

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

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

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

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



## Глава 1

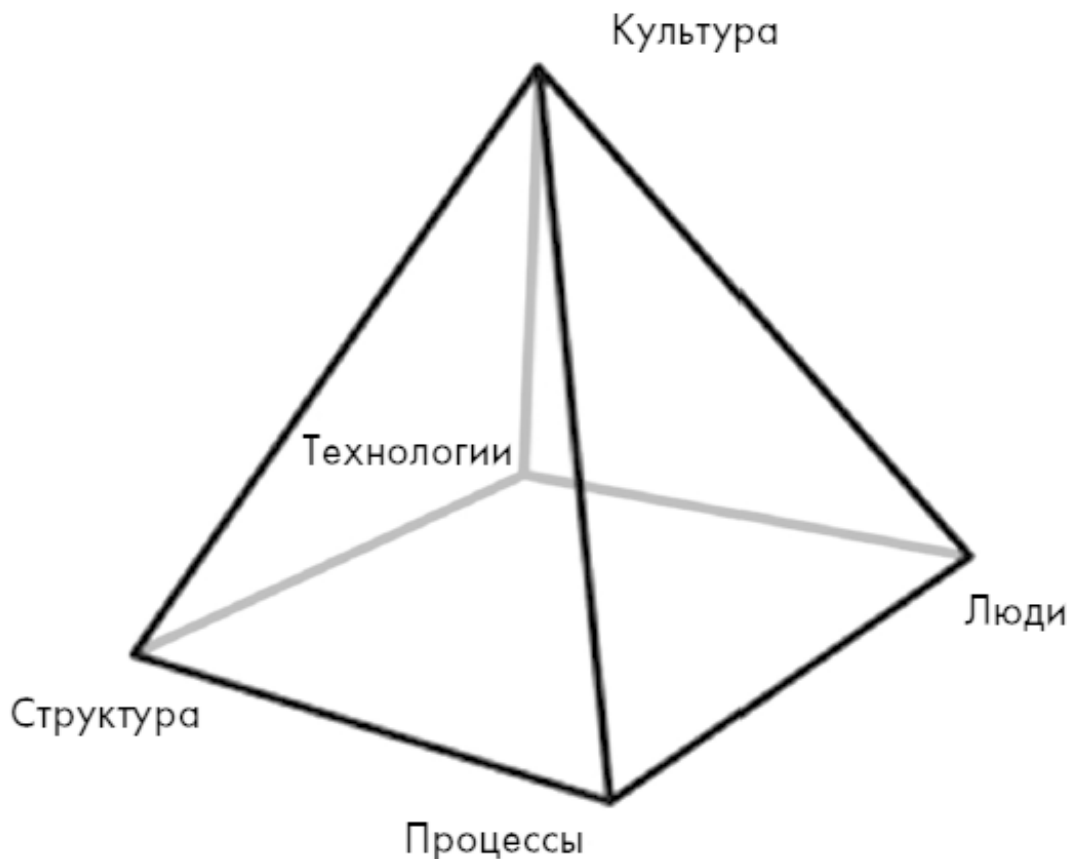
### ДНК-тест, или Пятый элемент

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

- процессы, проходящие в организации,
- технологии, которые используются людьми для реализации процессов,
- структура подразделений и должностей, необходимая для реализации процессов,
- люди, которые занимают определенные «клетки» в структуре,
- корпоративная культура – т. е. совокупность убеждений, ценностей, этических норм, символов, мифов, историй, привычек и поведения людей, работающих в организации.

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

#### МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (HAY GROUP)



*Рис. 1*

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

Культура выполняет в организации несколько важных функций:

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

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

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

- **Видение** – это увлекательная картина будущего, которая отвечает на вопрос «Куда движется организация?».

- **Миссия** – краткое определение того, зачем организация существует, какова ее основная цель или продукт. Миссия отвечает на вопрос «Зачем?».

- **Ценности** – это философия, которая определяет принципы поведения сотрудников внутри организации и их взаимоотношения с внешним миром – клиентами, партнерами, акционерами и обществом в лице государства. Они отвечают на вопрос «Как?».

Для иллюстрации я привела в таблице 1 ценности шести компаний, в трех из которых я работала. Несмотря на то что они относятся к совершенно разным отраслям экономики, ценности во многом пересекаются, иногда по названию, но чаще – по смыслу. Совпадающие ценности я поместила в одну и ту же строку таблицы. Например, «Ответственность» есть как у компании MARS, выпускающей шоколадные батончики и корма для животных, так и у Росатома, производящего электроэнергию и атомное оружие. Популярны также качество («Надеж-

ность» продукции у ЧТПЗ <sup>1</sup>, «Добросовестность» у Роснефти) и эффективность/результативность. Очень часто в качестве ценности декларируются «Работа в команде» и «Лидерство», а также ориентация на клиента и непрерывное развитие («На шаг впереди» у Росатома и «Созидание» у ЧТПЗ).

ТАБЛИЦА 1

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

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

Если вернуться к шести компаниям из таблицы, то можно увидеть, какая именно ценность является «дифференцирующим геном», отличающим данную корпоративную культуру от остальных. У компании MARS, например, это свобода. На корпоративном сайте о ней пишут так: «Нам нужна свобода, чтобы строить свое будущее; нам нужна прибыль, чтобы оставаться свободными». MARS является одной из крупнейших в мире семейных компаний. Несмотря на то что для развития и международной экспансии требуются дополнительные источники финан-

<sup>1</sup> ЧТПЗ – Челябинский трубопрокатный завод. – Прим. ред.

сирования (помимо чистой прибыли семьи), MARS никогда не рассматривал для себя выход на фондовую биржу через IPO. Компания прекрасно осознает, что внешние акционеры могут помешать принимать рискованные решения и экспериментировать с продуктами, брендами и рынками. Кстати, одним из проявлений свободы было строительство в 1992 году огромного завода по производству кондитерских изделий в подмосковном Ступине. Только частная семейная компания могла позволить себе инвестировать сотни миллионов долларов в страну с нестабильной политической и экономической системой. Все конкуренты MARS (публичные акционерные компании) и многие другие международные корпорации пришли в опасную Россию намного позже. Или вообще не пришли, как Walmart.

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

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

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

- Постоянно ищем новые прибыльные идеи! Проверяем их максимально быстро и корректируем шаг за шагом!
- Готовы идти на продуманный риск!
- Непримиримы к проявлениям необязательности и бездействию!

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

## УПРАЖНЕНИЕ 1

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

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

Названия компаний (в алфавитном порядке):

Газпром, Газпромнефть, Лукойл, Роснефть, Statoil Hydro.

Лучшие мировые компании из списка FAANG (Facebook, Apple, Amazon, Netflix and Google) пошли еще дальше в вопросе дифференциации и сформулировали свои ценности в виде простых и запоминающихся фраз, которые понятным языком объясняют сотрудникам и окружающему миру, во что верит руководство компании. С учетом того, какую роль играют данные компании в современном мире, я бы даже назвала эти фразы заповедями.

Десять заповедей Google, например, выглядят таким образом:

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

9. Серьезным можно быть и без галстука.

10. Всегда можно сделать лучше.

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

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

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

#### КОММУНИКАЦИЯ

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

#### ЛЮБОПЫТСТВО

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

#### МУЖЕСТВО

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

#### ЧЕСТНОСТЬ

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

#### УПРАЖНЕНИЕ 2

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

Ценности должны соответствовать следующим критериям:

- А.** Быть оригинальными, непохожими на типичные ценности других компаний.
- Б.** Отражать специфику компании и ее ДНК таким образом, чтобы любой «прохожий на улице» мог догадаться, в какой сфере она работает.
- В.** Выразаться в форме глагола, призывающего к действию.

Компания:	Ценности:
	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

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

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

из мини-бара?» Я совершенно искренне ответила, что ничего пить больше не хочу и иду спать. Он пожелал мне спокойной ночи, и мы разошлись по номерам.

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

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



## **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.