

ПЕТЕРБУРГСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФОРУМ
22—24 мая 2014

Панельная сессия
КРИЗИС ИДЕНТИЧНОСТИ: ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ
КУЛЬТУРЫ В СОВРЕМЕННЫХ КОНКУРЕНТНЫХ УСЛОВИЯХ

22 мая 2014 — 14:00—15:15, PepsiCo Café

Санкт-Петербург, Россия
2014

Модератор:

Рубен Варданян, Предприниматель и филантроп

Выступающие:

Рубен Аганбегян, Председатель совета директоров, ФК «Открытие»

Султан Ахмед бин Сулайем, Председатель совета директоров, DP World

Ян Далхейзен, Региональный управляющий партнер, регион ЕБВА (Европа, Ближний Восток, Африка), Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Юрий Спекторов, Партнер, Bain & Company СНГ

Павел Теплухин, Главный исполнительный директор, Deutsche Bank в России

Участник дискуссии:

Шон Глодек, Директор, УК «Российский фонд прямых инвестиций (РФПИ)»

Р. Варданян:

Давайте начнем нашу сегодняшнюю сессию. Я хотел бы поприветствовать всех коллег, которые сегодня будут вместе со мной обсуждать тему корпоративной культуры и ее влияния на успешность бизнеса в целом. Спасибо всем, кто пришел в это симпатичное кафе — такой у нас неожиданный формат. Надеюсь, что он позволит максимально полно обсудить тему, которая вызывает у одних бизнесменов улыбку, у других — недоумение: зачем вообще обсуждать эту тему? Для кого-то, наоборот, корпоративная культура кажется очень важным и существенным фактором, принципиальным с точки зрения построения бизнеса.

Есть очень много разных точек зрения. Одна точка зрения — что это дает возможность больше зарабатывать, другая — что не дает, что корпоративная культура — это просто условие создания приятной атмосферы. Все эти точки зрения будут представлены очень разными специалистами — людьми, которые занимаются и банковским бизнесом, и аудиторско-консалтинговым бизнесом. Также очень важно, что здесь представлены как люди с российской культурой, работающие в российских структурах, так и люди, работающие в восточных странах, и люди, работающие в европейских институтах. В этом смысле у нас очень хорошая выборка участников, которая позволит охватить тему наиболее полно.

Хотел бы сказать, что я долгие годы строил компанию с определенным лицом, я — сторонник того, что это очень важная тема, одна из ключевых для успешного бизнеса. Я считаю, что одна из причин успешности нашего бизнеса состоит в том, что у нас была четкая модель, понимание того, что такое культура. Кому-то она нравилась, кому-то нет. Но был очень важный элемент — создание определенного образа, определенной четкой и понятной системы взаимоотношений как внутри компании, так и с внешним миром.

В последнее время, когда я встречаюсь с коллегами и студентами различных вузов, то часто задаю два вопроса, которые могу задать сегодня и присутствующим в аудитории. Если говорить, в частности, о доверии в корпоративной культуре, о том, что люди понимают, где они находятся, чувствуют себя комфортно и доверяют или не доверяют тому институту, в котором работают, то у меня вопрос к аудитории: какому количеству институтов вы доверяете? Не личностям, а именно институтам? Если вы бы могли подумать и сказать — неважно, это может быть благотворительная организация, международная организация, могут быть и коммерческие структуры, и государственные структуры, — но есть ли в аудитории люди, которые могут насчитать больше десяти организаций, которым они доверяют как организациям? Никого.

Больше пяти? Одна рука, две.

Больше трех?

Одна организация?

Очевидно, мы находимся в ситуации, когда на сегодняшний день по разным причинам людям очень трудно свыкнуться с тем, что можно доверять не человеку, а институту — институту, который выполняет какие-то функции. Мне кажется, причина этого в том, что утеряно понимание некоторых особенностей того или иного института.

Говорить о корпоративной культуре и о различных ее элементах можно долго. Обычно это все сводится к каким-то социальным аспектам, к приятному времяпрепровождению. Очень часто приводится пример нового интернетовского бума — вот, мол, новая среда, новые возможности. И часто приводят примеры компаний с уникальной корпоративной культурой, таких как Google или Facebook. Я всегда привожу контрпримеры и утверждаю, что корпоративные культуры могут быть разными. Корпоративная культура не обязательно должна быть такой открытой, как, например, в Facebook, где нет кабинетов, нет каких-то ограничений, где

очень свободная, открытая атмосфера. Скажем, компания Apple, которую все знают, уважают и считают очень успешной, отличается абсолютно закрытой культурой, очень военизированной обстановкой, очень жестким единоначалием. Особенно это было заметно при Стиве Джобсе. При этом его компания добивалась и до сих пор добивается огромных успехов. Она имела определенную четкую модель культуры. В этом смысле не надо сводить нашу дискуссию к тому, что хорошо бы устроить этакий пионерский лагерь, где все друг друга любят, где всем хорошо: дело в том, что у компании должно быть определенное лицо.

Я хотел бы обратиться к Павлу Теплухину. Мы с ним вместе работали, а сейчас Павел возглавляет глобальный банк в России — Deutsche Bank. Существуют ли вообще универсальные этические ценности? Существует ли понятие каких-то общих правил — или все-таки есть своя специфика, а в каждой стране есть определенные особенности, которые надо учитывать. Верно ли, что та или иная культура обладает своими уникальными чертами, верно ли, что какие-то универсальные модели в ней не работают?

П. Теплухин:

Спасибо, Рубен Карленович. Я действительно считаю, что много лет, проведенных вместе с Вами в «Тройке Диалог», позволяют говорить о корпоративной культуре с уверенностью: это та тема, которой мы вместе посвящали очень много времени, и это именно то, что отличает хорошую компанию от обычной. Что касается универсальности базовых ценностей и элементов корпоративной структуры, я считаю, что это не просто возможно, — я считаю, что это единственно возможная ситуация.

Deutsche Bank представлен в 73 странах, и когда мы думали над вопросом корпоративной культуры, то должны были подумать и о том, чтобы ее элементы и базовые ценности, на которых она строится, были одинаково понятны сотрудникам из всех стран, где работает Deutsche Bank. Иначе эти

базовые ценности не будут объединяющими, а одна из основных задач корпоративной культуры — объединить команду, сплотить ее и с более высокой эффективностью двигаться вперед. Элементы корпоративной культуры обязаны быть универсальными. Конечно же, в каждой конкретной стране могут быть различия — даже на уровне перевода. Я могу привести пример.

У нас недавно были озвучены результаты длительного процесса создания основных принципов, *values and beliefs* — это и есть основные ценности и убеждения. На английском языке это означает некий набор базовых ценностей. Мы попросили сотрудников Deutsche Bank в Москве — 1 500 человек — сделать перевод этих слов и объявили конкурс на лучший перевод. И получили около ста переводов. Они все были правильные, но все разные. Даже отдельные слова разные люди переводят по-своему, не говоря уже о том, что многие из этих людей наверняка вкладывают в эти слова какой-то свой смысл. И когда мы говорим, например, про *integrity* — очень хорошее слово *integrity*, — русский язык выдает шесть равноправных переводов этого слова. Каждый из этих переводов имеет свои, очень серьезные оттенки значения. К чему я это говорю: с одной стороны — существуют универсальные ценности, с другой — есть и национальные особенности, даже на уровне перевода.

Р. Варданян:

Спасибо, Павел Михайлович. Юрий, я хотел бы спросить Вас как представителя сферы, которая занимается консалтингом. Недавно вы проводили исследование по этой теме. Можете поделиться с аудиторией тем, что все-таки у нас есть общего, какие существуют отличия между различными «правильными» и «неправильными» корпоративными культурами? Есть ли вообще такое понятие, как «правильная корпоративная культура»? Не является ли это понятие надуманным?

Ю. Спекторов:

Спасибо, Рубен.

Как вы знаете, мы оказываем услуги стратегического консалтинга по всему миру. За 20 лет работы в разных индустриях и в разных странах я постоянно сталкивался с этим вопросом. Потому сегодня я хочу немного поговорить о факторах корпоративной культуры, которые отличают лучшие компании от обычных. Начну, наверное, с нас. Мы давно уже не используем термин HR. Мы используем термин HC (Human Capital), потому что мы конкурируем за самых талантливых людей. Мы конкурируем с другими консалтинговыми фирмами. Мы конкурируем с инвестиционными банками. Мы конкурируем с лидерами интернет-индустрии.

Я считаю, что особая корпоративная культура, которая была у нас создана, позволяет нам постоянно наращивать этот Human Capital, который в сервисной индустрии является одним из основных активов.

Недавно был проведен опрос среди 400 топовых руководителей, генеральных директоров компаний по всему миру. Выяснилось, что только четверть из них признает важность корпоративной культуры, считает, что культура способствует развитию компаний. Большинство убеждено, что это что-то модное и интересное, но прямой связи между корпоративной культурой и эффективной работой компании нет.

Давайте посмотрим на близкую мне сейчас тему авиации и проследим, как корпоративная культура, а также харизма и персональные качества руководителя компании транслируются в ее работу.

Возьмем бюджетные авиакомпании или, как их часто еще называют, лоукостеры. Один из главных успехов таких компаний — как вы знаете, это единственные авиационные компании, которые сейчас стабильно зарабатывают деньги, — это их культура. Рассмотрим компанию Ryanair. Ее основатель Майкл О'Лири — жуткий скряга, он сумел создать точно такую

культуру жесточайшей экономии практически на всем, как внутри компании, так и по отношению к пассажирам. Поэтому сейчас компания Ryanair берет с пассажиров деньги за все, за каждую дополнительную услугу, вплоть до печати на посадочном талоне.

Другой пример компании из той же индустрии — Херб Келлехер, основатель компании Southwest Airlines. Он создал в компании культуру, основанную на теплоте, дружелюбии к клиентам и к другим сотрудникам. Поэтому любая лекция, которую вы сейчас услышите в бизнес-школе, начинается с рассказа об успехе South-West Airlines благодаря отношению к клиентам.

Третий пример. Тони Фернандес — основатель компании AirAsia. Это крупнейший лоукостер Азии. Он построил компанию на трех основных аспектах: внимание, культура, дисциплина. И декларировал, что главное для него — это работники, а клиенты — на втором месте. В компании даже есть специальный отдел по организации культурных вечеринок для персонала.

Почему, несмотря на такие яркие примеры, многие руководители до сих пор не видят большого смысла в особой корпоративной культуре? Потому что они чаще всего воспринимают корпоративную культуру как способ улучшить отношения с работниками компании, а не как способ помочь сотрудникам работать более эффективно. Но более успешные компании считают, что смысл корпоративной культуры состоит не столько в том, чтобы создать у работников чувство принадлежности, сколько в том, чтобы помочь им добиться лучших результатов. Наше исследование показывает, что в компании с развитой, сильной корпоративной культурой темпы роста доходов за последние 10 лет в два раза превышают аналогичный показатель в компаниях со слабой корпоративной культурой. Это цифры, которые, безусловно, говорят сами за себя.

На стратегическом уровне корпоративная культура становится активом, который выделяет компанию из среды конкурентов и создает конкурентное преимущество. Понимаете, продукты и компанию можно скопировать. Скопировать корпоративную культуру невозможно. По нашим оценкам, на сегодняшний день высокоэффективную корпоративную культуру сформировали только 15% из глобальных компаний. Эффективная корпоративная культура включает в себя два взаимосвязанных и усиливающих друг друга элемента.

Первое: компания должна иметь свое лицо.

Второе: корпоративная культура — это не просто уникальное лицо компании. Это еще и набор ценностей, определяющий модели поведения сотрудников. Эти ценности являются ключевыми для принятия решений в компании, и обычно их семь. Ни одна из компаний (я сейчас по ним пройду) никогда не выбирает все семь ценностей — обычно их три-четыре. Это честность, нацеленность на повышение эффективности, командная работа, ответственность за порученную работу, за конечный результат, гибкость и адаптивность, новаторство и ориентированность на победу.

Мне очень часто задают вопрос: «Можно ли изменить культуру в компании?» Конечно, можно. Часто ли это удается? Нечасто. Это очень тяжело. Внедрение новой культуры требует немалых усилий, прежде всего от руководства компании.

Хочу сформулировать несколько факторов успеха такого внедрения.

Первое: изменение корпоративной культуры означает изменение менталитета каждого сотрудника. Сотрудники должны понять и сопоставить изменения с укоренившимися у них установками. Люди работали в другой культуре годами и для них это, безусловно, ново. Если они это не воспримут, то ничего не получится.

Не нужно уделять слишком много времени декларированию ценностей. Нужно просто пытаться их воплощать, нужно создать команду единомышленников, которые хотят это продвигать.

Очень важно использовать личности и организационные механизмы для проведения изменения. Личности — это позитивная мотивация и личный пример. Без личного примера руководителя, естественно, ничего не будет. Организационные механизмы — это изменения инфраструктуры.

В заключение я хочу сказать, что корпоративная культура, безусловно, очень сильно зависит от страны, от национальных особенностей, от того, к чему мы привыкли. Это очень важно сегодня для России, для страны, которая находится на этапе формирования своей культурной идентичности. Поэтому сейчас большинство российских компаний, большинство наших клиентов находятся в процессе формирования корпоративной культуры.

Спасибо, Рубен Карленович.

Р. Варданян:

Спасибо за такой интересный и подробный рассказ об этом исследовании. Все это лишний раз показывает, что наша тема достаточно неочевидная. С одной стороны, крупнейшие компании до сих пор не видят в корпоративной культуре большого смысла, с другой — на сегодняшний день все ярче видны результаты: компании, которые занимаются корпоративной культурой, добиваются больших успехов.

Еще один вопрос к Султану Ахмеду бин Сулайему: он представляет уникальную страну, которая максимально вобрала в себя международный опыт и постаралась построить структуру, опираясь на глобальный опыт. В Дубае работает огромное количество людей разных национальностей, и в этом смысле, надеюсь, там много ярких примеров интернационализации и глобализации бизнеса. Имеет ли значение корпоративная культура на Востоке, есть ли в этом какой-то смысл? На ваш взгляд, насколько это

вообще важный элемент? Насколько это все полезно, можно ли без этого обойтись?

Sultan A. Bin Sulayem:

Thank you very much. I am very pleased and honoured to be here with you. DP World is a company with 30,000 employees representing 50 nationalities. Corporate culture is very important for business. Even though we have different nationalities, we do not really see the difference. The most important thing to us are the goals that are set. Our company does not produce products, so it is very difficult sometimes because we only have a service to convince our customers with. The goals are very clear. People are motivated by their leader. Leadership in a company is very important. Sometimes when you talk about loyalty, the question revolves around how to get loyal employees. I think it is the other way around. If the leader of the company is loyal, then the people will be loyal to the company. These goals must be set. We encourage ideas from people to participate. DP World is a customer-driven company so we will always invest and try to satisfy the customer in the end. I mentioned that we do not have a product for use, so that makes our job difficult. Take Pepsi-Cola for example. Everybody can tell whether the product is getting better or worse by tasting it, but when you have a service, you cannot taste it. Service is something that is important to ensure satisfaction. Who delivers the services? Our own employees. We must ensure that they know their business and that they are also encouraged. People must be encouraged from within; they must love and enjoy their work. And so our biggest task in a company, really, is how to facilitate employee buy-in. We have a good idea of how to bring the company bigger or better growth. It is not really a question of convincing management, but of convincing employees and inspiring passion. The biggest challenge, really, is to make them believe that they need to do things a certain way, because then at the end of the day, the employees will

do it. So the culture develops differently in each company based on the goals that are set by the management.

P. Варданян:

Конечно, мы говорим про деньги, про то, что надо зарабатывать доход на вложенные инвестиции. И этот вопрос я адресую Шону Глодеку, директору управляющей компании «Российский фонд прямых инвестиций». Когда вы принимаете решения об инвестициях, насколько для вас важно наличие или отсутствие корпоративной культуры в компаниях, куда вы вкладываете ваши деньги, или этот фактор для вас неважен? Как вы считаете, насколько эта тема актуальна и важна для вас как для инвесторов, которые привлекали в Россию очень много инвестиций? И каковы особенности российской корпоративной культуры: есть какие-то отличия или нет? Спасибо.

S. Glodek:

Thank you. It is easy to generalize that there are differences between the traditional Russian environment and the traditional Western European style, especially when it comes to managing an investment firm. I think what happens is that people often struggle with an issue that we have struggled with when building the Russian Direct Investment Fund, which is that it is very hard to rely on the general market perception and general market experience base to be well trained, to assemble enough people that have enough experience to all think alike, act alike, and resemble this traditional organization that people understand will be a professional investment management firm. There is simply not enough experience. That is really what we are starting with. We had to train a lot of the people that we have hired, so not only do you need to have a good set of skills and objectives, you also have to be cognisant, and from the very beginning you have to invest a lot in building your team and in building the corporate culture we

have just talked about here on the panel. But there are some differences in the traditional management style that start perhaps from school or from the first jobs that people have. We do place importance on teamwork, decision-making capabilities, and communication skills; the investment firm really relies on the team as a unit. The unit should provide for checks and balances where members leverage each other's experience, and it should be a place where people will check each other and think of firm-wide goals as opposed to individual goals. That is the only way it will work. Sometimes it is hard in an environment where people tend to be focused more on an individual approach to decision-making, or a management style where everything is decided by a central figure at the top. It is difficult for middle ranks to feel like they have a sufficient amount of responsibility to make their own decisions and for these to remain consistent when you roll them up to the top. So that is a challenge. I would say it is a legacy challenge. When we start with younger people that we bring to our organization, they catch on very fast; sometimes they already know what to do, and sometimes there is a legacy issue with people who are just trained in a different way. It was possible for us to build a world-class team in less than three years, but it took a pro-active approach and I think that is the only difference. It is not that you start and some things are impossible; it is just that you have to be cognizant that it will be harder and you need to be upfront about the need for team building, corporate culture building, and selecting the right people in order to build the organization.

Р. Варданян:

Мне очень приятно приветствовать на этой сессии своего и коллегу, и тезку Рубена Аганбегяна. Мы с ним иногда спорим по разным вопросам, не во всем соглашаемся. В этом большое преимущество нашей дружбы: у нас есть возможность иногда спорить друг с другом. Одна из тем, которая меня всегда волновала, — это что именно в разных культурах определяется понятием «лояльность». Например, у нас был один общий знакомый,

который владел большим банком. И он объяснил мне, по каким принципам он отбирает людей. Он говорил так: лояльность — это первое, второе — это лояльность, третье — лояльность, четвертое — тоже, ну а пятое — профессионализм. То есть сначала полная лояльность, а потом уже профессионализм. Мы знаем модель «свой — не свой», модель «вместе играли в футбол» или занимались другим видом спорта — и это служит критерием, который позволяет человеку добиться успеха, получить большой бизнес, а корпоративная культура определяется тем, что ты член определенного круга. Насколько важным элементом успешной работы в бизнесе в России служит понятие «свой — не свой», понятие корпоративной культуры как элемента определения не профессиональных, а человеческих качеств, человеческих связей? На этот вопрос ответит Рубен Аганбегян, который поработал в разных структурах — и в западном банке, и в «Тройке Диалог», и в «Ренессансе», а сейчас сам уже возглавляет банк. Скажите, пожалуйста, Рубен Абелович, как с этим дела обстоят?

Р. Аганбегян:

Спасибо, вопрос не в бровь, а в глаз!

Начну с того, что я — человек, который много лет очень мощно и последовательно верил в важность корпоративной культуры как одного из основных факторов успеха. Вспомним, с чем недавно столкнулись в Силиконовой долине. Не знаю, правда это или неправда, но существует такая теория, что все идеи уже известны. Вопрос в том, можешь ты их осуществить или нет. Поскольку я считаю, что в нашем финансовом бизнесе способность к execution, способность воплотить в жизнь тот мандат, который у тебя есть — одна из самых ключевых вещей, то, безусловно, без команды это не работает. Размер команды может быть любой — от двух человек до 22 тысяч человек. Если есть команда, то ключевой вопрос в команде, какой бы она ни была, это что ее объединяет.

В плане «свой — не свой» и лояльности я допускаю, что это возможно: мне знакомы системы, которые довольно успешно работали на этих принципах, где профессионализм, безусловно, не был на первом месте, а на первом месте была лояльность. По моему ощущению, системы, в которых активно поощряется полный индивидуализм и закрытость, — мне в них дискомфортно. Внутренне я верю в то, что лояльность как таковая и полная преданность — не самое важное качество, зато очень важное качество — человеческое взаимопонимание и человеческие принципы, на основе которых действуют организации или работает команда. Это и есть ключевой фактор. Вообще слово «команда» — очень важное, оно само по себе оттеняет «эффект звезд» и их обособление внутри организации, противопоставление себя принципам организации. Я пришел к таким выводам на основе и своего опыта, и опыта «Инвестбанка» в результате наблюдения большого количества таких «звезд».

Вторая важная для меня тема. Мы занимались ДНК собственной организации и пришли к выводу, что тот срез, который мы видим внутри организации, получается неполным — то есть у нас работают те самые 22 тысячи сотрудников, но мы не чувствуем пульса всех 22 тысяч, потому что наша организация возникла и продолжает развиваться путем объединения. Это очень важная задача — выстроить системы, которые позволят чувствовать пульс всех сотрудников и работать со всем коллективом. На тех уровнях, которые мы видим, несмотря на наличие исключений, ключевым вопросом для нас является вопрос уважения к нам как к организации. Это очень важный принцип, на основе которого мы строим бизнес, и он касается как отношений внутри организации, так и отношений с внешним миром. Здесь я упомянул бы нашу подноготную или привел бы какой-нибудь пример из нашего опыта. Не буду сильно углубляться — однако для себя я отметил несколько важных принципов, следовать которым мне кажется очень важным. Один из самых важных принципов —

вопрос последовательности. Я был в ситуации, когда в организации были определены ценности, но потом, де-факто, организация им не следовала, и это привело просто к взрыву внутри нее. Список ценностей был развешан по стенам, и это ничего кроме смеха у людей не вызывало. Было очень грустно и страшно это наблюдать. Вопрос последовательности и честности в определении ДНК и ключевых моментов, мне кажется, один из самых важных.

Я делал разные подходы к корпоративной культуре и изучению ДНК и ценностей: мы делали exercise снизу вверх, сейчас в той организации, где я работаю, мы пытаемся сделать сверху вниз. В любом случае важнейшим остается правило «начни с себя». Если лидер — и лидеры — не следуют тем ценностям и принципам, которые задекларированы, то не стоит и начинать: это все, к сожалению, приведет к коллапсу.

Очень важна транспортная система. Когда у тебя очень крупная диверсифицированная организация, как донести эти сообщения до каждого сотрудника? Это очень важно, потому что, в принципе, ты можешь жить в своем мире группой из одного, пяти, 100 человек, 250, но если у тебя коллектив в несколько десятков тысяч человек, а ты не можешь его весь объединить, то возникнут трудности. В этом смысле транспортная система — это очень важно. Безусловно, встает вопрос и об обратной связи, потому что любая организация — это организм, который не стоит на месте, и с этой точки зрения очень важно, чтобы все работало вместе. Спасибо, Рубен Карленович.

Р. Варданян:

Большое спасибо. Я хотел бы вернуться к консультантам, которые все знают. Ян Далхейзен как раз и есть единый региональный менеджер, партнер Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Туда входит очень большое количество стран, очень разные корпоративные культуры. Мой вопрос:

какова роль первого лица? Насколько важна роль первого лица в выстраивании корпоративной культуры? Насколько влияют его личные качества? Юрий приводит пример Ryanair, когда руководитель — скряга, и вот он создал такую компанию. Какова роль личности в создании корпоративной культуры? Или все-таки есть примеры, когда лидеры меняются, а корпоративная культура остается той же? Что более системно? Что более правильно для бизнеса — на ваш взгляд, на взгляд человека, который руководил многими компаниями в разных странах?

J. Dalhuisen:

Thank you, Ruben. Let me respond to your comments both from a personal perspective and on the basis of a bit of research that we recently did. And by the way, when the audience was saying that there are one or two or three organizations they trust, I hope that Deloitte was among them, because trust is basically what we sell. I know how important it is. I also know how things can go wrong when the trust is no longer there. I have been a partner with Arthur Andersen until 2002 and I have seen what happened in those particular days, so from a personal perspective, I have quite some experience with these things. Now I think corporate culture is an absolutely crucial element. If you look at our own organization, we have 200,000 people working all over the world. We are currently the largest professional services firm and we either provide trust services to the public as auditors, or we provide services where we judge facts and assist organizations where trust is an equally important element, both in a regulated and in an unregulated environment. To realize strategic goals, I am totally convinced that the corporate culture is one of the most important elements. We recently did some further surveys around this to look at particular elements of corporate culture, and in that research report, we found that companies with a focus on purpose rather than profit boost confidence (both internally and externally), are more significantly successful, drive investment

growth, and are seen as having a competitive edge. Now that is a very important conclusion based on, as I said, a study we recently did and have done for a number of years, called The Deloitte Core Beliefs and Culture Study. It basically looked at two groups of respondents in the particular survey: those who worked for a company with a clear purpose as opposed to companies without a clear purpose where the focus was much more on the bottom line, rather than offering the best quality services or joining the people in the highest possible way and as a result of that, also contributing to society. Among those respondents, the results clearly showed that 80 percent of the people working for companies with a very clear purpose were much more optimistic about the future of their company and were more convinced that investments were going to generate significant results. Simply put, the future would be a lot brighter in their eyes. And then the corresponding group from the group of companies that does not specifically have a strong culture of purpose was only 50 percent, so there is a 30 percent gap between the two groups of respondents. We have seen similar gaps around other very important elements of particular company strategies. What I would say there is that corporate culture is a crucial element, particularly if it is embedded in something that we call a culture of purpose, rather than a culture of pure profit. If you look at how we deal with that on a global basis within our own organization, we have a fairly simple vision. We basically say we want to be the standard of excellence, specifically emphasizing the quality element of everything we do, and we want to be the most sought after for clients and for talent. These are very simple goals emphasizing the four values that Deloitte realizes and tries to achieve all over the world, and also four very simple goals that are applicable in every organization, in every part of the world and in every culture, around integrity, around outstanding value to markets and clients, commitment to each other and strength from diversity. These are fairly simple values that have withstood time, that have not been changed in the past couple

of years and are very much recognisable by everybody. These particular values drive a culture that we think we can absolutely apply on a global scale.

Р. Варданян:

Прежде чем дать возможность задавать вопросы из зала, я хочу задать один общий вопрос всем участникам. Я уделяю много времени корпоративной культуре. Я знаю много примеров разных культур — начиная от экстремальных. Например, однажды я приехал в Сибирь к одному уважаемому бизнесмену, владеющему большим металлургическим комбинатом. У него был огромный кабинет, в котором стоял длинный стол — и один стул. Все его подчиненные должны были стоять, когда приходили на совещание. Это было частью корпоративной культуры. Человек очень успешно продал свой бизнес, уехал в Англию и живет там достаточно неплохо. Так вот, от подобных ситуаций и до ситуации, которая меня действительно очень удивила и озадачила: она связана с General Electric. Этот вопрос я и хотел бы задать своим коллегам, которых я уважаю как профессионалов, как людей, обладающих большим опытом. Пример Джека Уэлча меня всегда поражал: Джек Уэлч пришел к руководству компании в 1989 году и в роли ведущего менеджера компании был признан лучшим менеджером десятилетия в Америке. Его отобрала внутренняя система отбора. Он проработал более 15 лет в компании. Компания стоила 5 миллиардов долларов, была одной из крупнейших в Америке, и все у нее было хорошо. Пришел человек, изнутри отобранный системой компании, и уволил практически две трети менеджеров, с которыми проработал эти 15 лет, поменял в принципе всю суть бизнеса и добился, чтобы стоимость компании составила 300 миллиардов долларов. Как вы считаете, насколько это возможно — иметь такую корпоративную культуру? General Electric — одна из немногих компаний, у которой за последние 100 лет из семи генеральных директоров шесть — внутренне отобранные кандидаты: это

когда человек отбирается внутри системы и при этом осуществляет очень большие изменения. Во-первых, хорошо это или плохо? Что необходимо, чтобы иметь такую сильную культуру, которая позволяет не зависеть от человека, потому что система сама правильно отбирает людей, которым позволяет добиваться успеха?

П. Теплухин:

Может быть, я чуть-чуть расширю вопрос: зачем вообще нужна корпоративная культура? Что она делает? И попробую ответить на этот вопрос в широком толковании. Без нее вообще было бы очень плохо, и она позволяет выживать. Приведу пример из нашей недавней истории. Когда начали разворачиваться политические события в Украине, очень многие растерялись, не понимали, что происходит, не понимали, как реагировать. Это относится и к политикам, и ко многим бизнесам, ко многим компаниям, ко многим клиентам. Был всплеск неопределенности, который многие так и не смогли преодолеть. Естественно, нам тоже нужно было решать эту задачу на управленческом уровне внутри Deutsche Bank. Что же нужно было сделать, чтобы каким-то образом отреагировать? Общаясь с сотрудниками банка, я говорю: «Если запомнили — перечитайте основные принципы корпоративной культуры. Что там написано? Перечитайте и процитируйте своим клиентам — и все будет хорошо. Там написано «client centricity»? Так идите и работайте. Не нужно мимикрировать под политиков. Вы бизнесмены, вам нужно ставить интересы клиентов выше своих. Нужно в каждой конкретной ситуации поступать высокопрофессионально и делать то, что правильно, а не то, что написано». Казалось бы, что в этом сложного? Но такие простые банальные слова и принципы, которые написаны во многих корпорациях даже на стене в столовой, чтобы люди их не забывали, очень сильно помогают решать

достаточно тяжелые жизненные задачи. Вот для чего нужна корпоративная культура.

S. Glodek:

Let me add that you always have a corporate culture whether you like it or not. I cannot think of a professional organization with more than three people that does not have some sort of a culture. So the question is, what kind of culture do you want? And is there anything that allows you to align and build that culture so that it is consistent with your mission? That is why I think the example you gave of Jack Welch is a good one, because the corporate culture of GE at the time before he got there was very different to what the new challenge for the company was. I don't remember who said it, but it is true that you really have to start from the top; the leader has to be that culture first, because everybody below him will look up to him. If he or she is not doing what the corporate culture manifesto says that people should do, they will not follow. It is very important to say that culture is something that is alive; it is active and it needs to be managed. You cannot just assume that you will put some things in a cafeteria, call them corporate values, and people will somehow follow. You have to build a very sophisticated system of self-reinforcements: you have to hire the right people, you need to build a motivational system that is consistent with how people respond to what the mission is, you need to have a fair evaluation system so that people know what they are doing and you have to have some kind of a feedback mechanism. If teamwork is important, you have to have team-building events. If open communication is important, you need to have a forum where people exchange views, but also where they are not penalized for exchanging views, and all those are extremely important and they need to be managed. Ruben, I think you mentioned earlier that culture needs consistency and reinforcement; it is not just something you can do once and it will happen. With the example of Jack Welch, he was tenacious in making sure that every day, every time, he showed a certain

style that people needed to adopt and needed to respond to, and that is really what made him successful. He didn't just do one thing once to somehow set the ship and then expect it to sail on its own.

Ю. Спекторов:

Вернемся к вопросу по поводу революционных изменений — когда с приходом руководителя полностью меняется корпоративная культура. Мы считаем, что эти перемены оправданы, когда компания находится в глубоком кризисе, когда действительно нужны революционные изменения, чтобы ее вытащить.

Безусловно, с приходом каждого руководителя приходит что-то новое. Но мы считаем, что основные common values компании должны оставаться одинаковыми. Время идет, взгляды меняются, но есть какие-то основные принципы. Если их менять каждые несколько лет, то они, безусловно, не укоренятся в сознании ваших работников. Мне пришла в голову интересная мысль: я вижу, как из года в год эти культурные и корпоративные ценности, то есть корпоративная культура, становятся в России все более важными. Я, например, последние 20 лет занимаюсь, в числе прочего, наймом сотрудников на работу. Часто, когда я езжу по разным европейским и американским бизнес-школам, сотрудникам которых мы делаем предложения, выясняется, что этот сотрудник получил предложение и от наших конкурентов. Пять-семь лет назад у молодого человека, закончившего обучение, тоже стоял вопрос, пойти к нам или к нашим конкурентам или выбрать инвестиционный банк. В то время вопросы были в основном о компенсации: скоро ли я получу promotion, какой у нас будет бонус — все сводилось к чистому денежному потоку. В последние годы ситуация очень изменилась. Люди начинают задавать вопросы о культуре. Они спрашивают меня, как часто мы проводим время с сотрудниками, куда мы выезжаем, какие у нас есть корпоративные мероприятия. Больше

вопросов о так называемых софт-факторах. Я часто вижу, когда мы выигрываем сотрудника, претендента на работу, у конкурента или проигрываем его конкуренту, это происходит потому, что он видит, что его персональные ценности совпадают или не совпадают с нашими. Человеку может быть ближе культура нашей компании или культура наших конкурентов. В этой битве за талант именно на нашем рынке составляющая корпоративной культуры с каждым годом становится все более и более важной. Спасибо.

J. Dalhuisen:

I would add that in my view, as culture is based on the values of an organization, it is not specifically linked to leadership, to who the leadership is. Values should withstand the test of time. That is a crucial element. But added to that, values should absolutely be lived by management. Walking the talk is a very crucial element of that, and values should be enforced. People not operating according to the values should be disciplined. That is part of building a strong culture and part of strengthening an organization as a whole.

R. Vardanyan:

Yes, but I would like to ask one question if I may. Recently, one of the big banks was penalized a huge amount of money because of a violation of the regulatory rules in the United States. They had all the values; they had all this bright corporate culture, but at the same time, if I am not mistaken, 2,000 people were involved in this type of misrepresentation. How can we match business behaviour with what you are saying about corporate culture?

J. Dalhuisen:

To be honest, it is a choice between purpose and profit, and it is a bit of a political question as well, given the specific regulation that is exported by the

Americans in this particular circumstance. But what I would say here is that there is a very deliberate choice to be made by the leadership. Do we engage in that particular side of the business or do we not? We have had similar instances in our own business. Are we actively going to sell tax shelters, which we know may be effective, but are sort of at the edge, or do we decide not to do that? Some countries decide not to do that and others decide to do it, and may pay the penalty later.

Sultan A. Bin Sulayem:

I think policies and culture often stem from necessities and I will give you our example in Dubai. Dubai is a very competitive market, and unless you really watch your business very well and understand it, your business is going to disappear very easily. In the early 1980s, we almost lost 75 percent of our business to a competitor. So out of necessity, we focused on our business and we had to decide what kind of service we wanted to give to our customers. And we sat with our people and we decided that we cannot compete at the low end, at the cheapest price, because anyone can offer a cheap price. So we decided to provide a premium service. A premium service meant investing a lot in equipment, and being more efficient with customers, and that helped us a lot. Suddenly we were able to justify high prices. People realized value, and our people understood that, because they are the ones who were going to convince the customer. It is interesting that we were able to bring that kind of culture to new businesses. We took over a business, for example, in one of the countries where it was losing money, and the minute we moved, within months, that company turned to profit because everybody who worked for us worked with this kind of culture. You know your business, you know your goals, and you know what you have to do to make sure the company survives. Especially when they have seen the bad times, everybody is so conscious, of course, of the bottom line, and everybody is mobilized. The goal is very clear. So sometimes the

culture and the way you run your business really comes back to necessity. In our case, it is basically a customer-oriented company, and we watch how whatever we do in the company is really going to reflect positively on our customer.

Р. Варданян:

Большое спасибо. Наверное, я все-таки не смог правильно сформулировать вопрос, потому что вопрос был в том, что в General Electric как раз не было кризиса, там было все хорошо. Но корпоративная культура позволила провести ту реформу, и раз за разом делала это успешно — удивительный пример того, что иногда корпоративная культура меняется не только за счет кризиса или зависит от личности. Нет, это происходит системно! Но я хотел бы дать слово участникам нашей сегодняшней дискуссии и задать вопрос аналитикам на тему, которая мне кажется очень важной и противоречивой и вызывает бурную реакцию — как позитивную, так и негативную. Поэтому я хотел бы дать возможность задать вопрос или высказать свое мнение участникам сегодняшней дискуссии.

С. Неклюдов:

Сергей Неклюдов, Deloitte.

У меня в первую очередь вопрос к Вам, Павел Михайлович (обращаюсь к Вашему личному опыту), и к другим участникам панели. Речь пойдет об эволюции корпоративной культуры. Многие компании в ходе развития часто переходят из непубличной в публичную компанию. Акции, долговые обязательства начинают обращаться на биржах. Как правило, переход из непубличного состояния в публичное приводит к существенному изменению или корректировке определенных элементов корпоративной культуры. Вопрос: на ваш взгляд, является ли неизбежным изменение корпоративной культуры при переходе в публичное состояние: Если да, то какие элементы

корпоративной культуры, по вашему мнению, меняются в первую очередь? Спасибо.

П. Теплухин:

Ответ простой и короткий. Конечно, нужно менять корпоративную культуру. Если говорить более подробно, нужно менять элементы этой культуры, ровно потому, что при появлении внешних участников процесса, внешних стейкхолдеров (это именно и есть преобразование частной компании в публичную) появляется дополнительный круг участников процесса. У этих людей есть свои интересы, и эти интересы каким-то образом должны быть синхронизированы с интересами тех стейкхолдеров, которые изначально присутствовали в компании: сотрудники, клиенты, менеджмент — они же никуда не делись. В этом смысле корпоративная культура становится сложнее. Ровно потому, что четырехмерное пространство проще, чем пятимерное. А дальше, как это синхронизировать в деталях — это в каждой компании должно быть устроено по-своему. Ни для кого не секрет, что максимизация прибыли — вовсе не единственная цель каждой из групп стейкхолдеров. И по этому поводу нужно найти эффективную кривую, которая позволяет объединить всех. Может быть, я всех запутал, но старался, как мог.

Р. Аганбегян:

Я рвусь поспорить. Считаю, что ключевым здесь не является вопрос публичности или непубличности компании. Ключевым вопросом является философия управления в компании: какая в ней применяется система корпоративного управления. Я знаю целый ряд частных компаний, например, «Альфа-Групп», в которых, несмотря на их непубличность, применены достаточно современные принципы корпоративного управления. Эти принципы обычно характерны для публичных компаний с

независимыми директорами, с большой зависимостью от решений совета директоров, их важности и конкретности. При этом следует помнить, что там очень мощные индивидуальные акционеры. Вот один из примеров. Таких примеров много, и я не вижу, почему выход на публичный рынок обязательно должен привести к изменению корпоративной культуры компании: если внутри корпоративной культуры организации были определенные принципы корпоративного управления, то мне кажется, это совершенно не обязательно. Просто мы с вами очень часто держим в голове определенную модель: вот была частная компания, был один акционер, который принимал все решения, и вот он вышел на Лондонскую, Московскую, неважно какую биржу — и все поменялось. На самом деле больше случаев, когда ничего не меняется. Как был этот один акционер, как привык он единолично все решать, так и есть, и наличие независимых директоров вообще ничего не изменит. Тут вопрос в философии одного собственника или групп собственников — отсюда все потом растет.

Р. Варданян:

Пожалуйста, еще вопросы.

М. Грилье:

Меня зовут Мария Грилье. Я соглашусь с участниками, что корпоративная культура — это вопрос доверия. Если наша бизнес-модель основана, условно говоря, на основных средствах, то люди, которые работают в нашей компании, имеют достаточно простую модель мотивации. Значит, здесь мы можем использовать более технологизированные модели. Коллеги вспоминали о семи принципах корпоративной культуры. Так эти принципы вполне будут работать! А если наша бизнес-модель построена на идеях, на каких-то уникальных знаниях, то, скорее всего, здесь более важную роль будет играть лидер, потому что именно лидер будет

определять корпоративную культуру. Корпоративная культура — это лидер и доверие к лидеру, а дальше это уже вопросы инструментов. Спасибо.

Р. Варданын:

Спасибо. Пожалуйста, Дмитрий.

Д. Юсов:

Дмитрий Юсов. Хотел бы предложить участникам дискуссии и спикерам помечтать об идеале. В компаниях, в которых мы работаем, не всегда существует идеальная корпоративная культура. Не всегда мы на 100% ее разделяем. Я хотел бы предложить каждому из участников в нескольких словах сказать, что для него лично было бы идеальной корпоративной культурой. Спасибо.

R. Vardanyan:

What is the ideal corporate culture? What do you believe, in theory, would be the dream to have?

S. Glodek:

I have to say, our culture is an ideal culture. I do not think there is such a thing as an ideal culture. I will continue to say that culture is something that changes every day, and if you are not paying attention, you will have a different culture than what you want and if you do not understand your business and know how to build the organization that is best suited to your business, you are going to have a different culture that actually prevents you from achieving your full potential. So the ideal corporate culture is the one that responds very well to whatever your mission is, and that is our position. But missions, leaders, management, ownership structure, markets, competitive structure changes, and corporate culture will reflect that. If you are not proactively managing that, you will always

be behind and then you will have problems with people not responding to your core values because the environment around them has changed. But to answer your question, I would just say that it really goes back to understanding what your business is and then tailoring your corporate culture to address the business.

П. Теплухин:

Тут, конечно, важны дефиниции. С моей точки зрения, корпоративная культура — это упорядоченный набор ценностей. При этом мы все прекрасно понимаем, что есть базовые ценности, которые не зависят от религии с ее «Не убий», «Не укради». Если каждый из вас составит список ценностей, то профессиональная любознательность окажется на каком-нибудь сотом месте. Главная задача каждой корпорации — расставить свои приоритеты в данный конкретный промежуток времени на ближайшие три-пять лет для конкретной компании. Вот эти пять, шесть, восемь ценностей и есть самые важные. Мы через пять лет их еще обсудим, может быть, они поменяются, но сейчас важны именно они. И они индивидуальны для нашей компании. Для другой хорошей компании они будут другими. Никто же не спорит, что лучше быть богатым и здоровым, чем бедным и больным. С этим не надо спорить, это не очень актуально и не очень приоритетно, потому что приоритетны некоторые вещи, которые надо решать в ближайшие три, четыре, пять лет. Я считаю, что идеальной корпоративной культуры не бывает, потому что она разная для каждой компании.

Р. Варданян:

Кто-нибудь еще хотел бы высказаться? Юрий.

Ю. Спекторов:

Мне кажется, что помимо того, что — я присоединюсь к Павлу — идеальной корпоративной культуры не существует, наверное, у каждого работника

компании свой идеал. Если вы спросите моих сотрудников, что такое идеальная культура, которую они хотели бы видеть, мы получим достаточно разные ответы. Целый спектр ответов. Если я проецирую это на свою работу, на свою компанию, я исхожу из того, с чем бы мы все согласились. На этой базе мы уже и стараемся выработать нашу культуру. Например, в моем бизнесе все сотрудники работают много. Достаточно много стрессов с клиентами. И нужно создать такую корпоративную культуру, чтобы сотрудникам внутри офиса было комфортно, чтобы на внутренние дела тратилось минимальное количество энергии, нервов и всего прочего. Создать максимальный комфорт людям внутри организации. Ведь если у тебя очень много стресса, если ты много работаешь, и все это уходит внутрь, а ты еще и внутри организации тратишь время на политику, на конкуренцию, то все это приводит к падению КПД работы. Поэтому, проецируя на свой бизнес, я считаю, что культура должна создавать определенный комфорт сотрудникам. Спасибо.

Р. Варданян:

Я как модератор выскажу свое мнение об этом важном вопросе. Мне кажется, что существует понятие идеальной корпоративной культуры, и оно на самом деле у каждого может быть свое, но оно точно не будет разным у разных людей в одной организации. Есть известная библейская притча о том, как человек, идущий по дороге, увидел группу мужчин, которые что-то делали вместе. Он подошел к первому и спросил: «Что ты делаешь?» Он ответил: «Я таскаю камни». Второй сказал: «Я зарабатываю деньги», а третий ответил: «Я строю храм». В моем понимании главное, что составляет идеальную корпоративную культуру, — это когда люди, выполняя рутинные технические обязанности, понимают, какова их большая мечта, разделяют эту мечту и считают ее своей мечтой. И есть компании, которые этим заряжены. Это очень непростая вещь. Можно

много говорить о том, что так не может продолжаться долго, но если это есть, то это идеальная корпоративная культура, потому что тогда люди понимают решения и действуют в совершенно другой парадигме.

Второе, что мне кажется очень важным, было сказано про доверие. Мне кажется, что доверие — это экономическая категория, потому что чем больше у тебя радиус доверия, тем меньше у тебя издержки. Это очень важный элемент, о котором забывают во время дискуссий, а на самом деле внутренний фундамент взаимоотношений таков: если доверяешь, то тратишь меньше времени и усилий на безопасность и на многие другие процедуры. Например, в той группе компаний, которую я сейчас строю, критерий оценки деятельности человека при работе с персоналом, с нашим главным активом, — это радиус доверия. Люди поставили себе внутреннюю задачу: насколько мы сможем создать систему, где радиус доверия будет расширяться, а не сужаться. Все эти подковерные игры, которые существуют в любом коллективе, будут минимизированы. Их нельзя полностью нивелировать, но они будут минимизированы. Радиус доверия — очень важный критерий измерения идеальной корпоративной культуры. Доверие еще бывает человеческое и профессиональное, эти два вида важно различать. Также очень важный элемент — доверие к институту. Насколько вы доверяете институту, определяется тем, насколько последовательно он делает то, что говорит, насколько у него нет двойных стандартов. То, что написано на стене, и то, что делается в жизни каждый день, должно совпадать. Тогда возникает общее ощущение счастья: ты воплощаешь какую-то общую мечту в ситуации, когда доверяешь людям, доверяешь тому институту, в котором ты работаешь — это и есть, в моем понимании, идеальная корпоративная культура.

Пожалуйста, еще вопросы, выступления, пожелания высказаться.

По поводу радиуса доверия я предлагаю вам подумать: помимо того, каким институтам вы доверяете, какому количеству институтов, — подумайте,

какому количеству людей вы доверяете. Это тоже очень интересный вопрос. К сожалению, мы живем в стране, где уровень доверия очень низкий.

Доверие — это такое бинарное отношение: или доверяешь, или не доверяешь. Не бывает так, что доверяю, но чуть-чуть. Есть ли люди в зале, которые посчитали про себя друзей и знакомых, которым они доверяют, и насчитали больше 10 человек?

Очень хороший процент. Больше пяти? Три?

Вижу, как другие руки поднимаются, но большинство в этом зале относится к категории людей, у которых тех, кому они доверяют, от одного до пяти человек. Вот что, к сожалению, показывает статистика в России. Это означает, что ты не доверяешь полицейскому, который тебя останавливает, когда ты нарушил правила дорожного движения. Ты не доверяешь журналисту, написавшему статью, которую ты читаешь. Ты не доверяешь своему партнеру. Ты изначально живешь в системе недоверия, ты не готов никому доверять, потому что боишься быть обманутым. Вот это, мне кажется, очень важный элемент, с которым надо бороться, потому что это проблема не только одной отдельной компании, но и всего сообщества, с которым мы взаимодействуем каждый день. От этого зависит очень много, в том числе и принятие решений на долгий, а не на короткий срок. Поэтому я надеюсь, что наша дискуссия, которая была, может быть, не очень острая, все же важна для будущего, в том числе для будущего России. Она позволит всем нам еще немного подумать на эту тему, принять решения, сделать для себя какие-то выводы. Я готов предоставить каждому из участников возможность сказать несколько слов в конце, прежде чем завершить сессию и подвести итоги. Может быть, кто-то хотел бы что-то сказать от себя? Возможно, я не задал важный вопрос, не спросил о чем-то, и кто-то хотел бы высказаться на эту тему. Пожалуйста, есть возможность, у

нас есть еще несколько минут, можно высказаться, в том числе и по аналитике.

Если нет желающих, то я хотел бы поблагодарить всех за участие в этой дискуссии. Поблагодарить за возможность обсудить тему, которая очень неочевидна, очень сложна для нас, людей, выросших в социалистической среде, где очень много лозунгов и мало реальных дел — это набило оскомину и вызывает ощущение промывки мозгов. Но я думаю, что наша тема — очень важная. Ее понимание, ее осознание и ее развитие требуют очень больших усилий от всех. Мне кажется, она сыграет очень большую роль в будущем, в том числе — в успешном развитии нашей страны и мира в целом. Спасибо.