# Реферат

# Анализ особенностей организационной культуры зарубежных автодилеров, работающих в РФ

**Анализ положения компаний на российском рынке**

Для того чтобы понимать, какую позицию занимают исследуемые компании на российском рынке, мы провели анализ доступных в сети Интернет материалов и статей. Мы стремились охарактеризовать компании с точки зрения занимаемого ими сегмента, широты модельного ряда, истории появления в России, постулируемых ценностей и стратегий компании для понимания того, какие различия в организационной культуре компаний мы можем обнаружить, с чем они могут быть связаны.

**Renault**

Французская компания Renault имеет в России достаточно богатую историю. Компания была создана во Франции в 1898 году, а в начале 20 века появилась и в России. В 1916 году было создано акционерное общество «Русский Рено» и началось строительство завода в Рыбинске, который был национализирован после революции. Офис компании был открыт в Москве в 1992-1993 годах. По данным сайта компании, на данный момент в российском представительстве бренда работают около 5000 человек.

Если говорить о положении Renault на рынке в России, то стоит отметить, что, по данным аналитического отчета PwC, компания занимала четвертое место в России по доле рынка за 9 месяцев 2015 года, уступая таким брендам как Lada и KIA. По данным Ассоциации Европейского Бизнеса, в апреле 2016 компания также занимает четвертую позицию по продажам автомобилей за месяц (с показателем в 9 729 автомобилей). По данным официального сайта, модельный ряд Renault в России включает в себя 10 автомобилей, которые представляют различные типы и классы. Наиболее популярными моделями в России, по данным за апрель 2016 года, являются Renault Logan и Renault Duster, цена на которые колеблется в пределах от 400 до 720 тыс. на первую модель, и от 600 до 1000 тыс. на вторую модель.

Можно отметить, что компания Renault в России позиционирует себя как социально-ответственная компания, которая принимает участие в разнообразных социальных акциях: забота об окружающей среде, благотворительные акции для детей, пропаганда безопасности дорожного движения, различные культурные проекты.

Говоря о позиционировании компании, стоит также отметить слоган бренда, который выступает «транслятором» ценностей организации для внешней аудитории. В 2009 году компанией был создан слоган Drive The Change (Управляй переменами), что, по замыслу компании, выражает ценности Renault как «амбициозной и человечной компании». В середине апреля 2015 появился новый слоган бренда - Passion for life (Энергия жизни). Компания утверждает, что данный слоган выражает возможность автомобилей Renault изменить повседневную жизнь покупателей к лучшему, что должно сделать автомобили данной марки более привлекательными для клиентов.

**Hyundai**

Компания Hyundai Motor появилась в Корее в 1967 году, вышла на российский рынок около 20 лет назад. На данный момент, по данным компании, существует 38 офисов в 33 странах. Представительство компании в России - «Хендэ Мотор СНГ» - открылось в 2007 году. В 2011 году на территории России начались продажи модели Hyundai Solaris, которая в 2014 году стала лидером российского рынка среди иностранных автомобилей.

По данным за 9 месяцев 2015 года, доля Hyundai на рынке в России составляла 10%, что позволяло компании занимать третью строчку в рейтинге. В апреле 2016 года компания занимает вторую позицию по результатам продаж за месяц с показателем в 12201 автомобилей. Модельный ряд, представленный компанией в России, состоит из 15 автомобилей, которые значительно различаются по классу и цене. Самой популярной моделью среди автомобилей данного бренда (по данным на апрель 2016) является Hyundai Solaris, который занимает вторую позицию в общероссийском рейтинге продаж, уступая Lada Granta. Еще одной популярной моделью является Hyundai Tucson. Цена модели Solaris составляет от 550 до 830 тыс. руб., Tucson - от 1210 до 1915 тыс. руб.

Компания Hyundai, так же, как и компания Renault заботится о проявлении социальной ответственности бизнеса. На сайте можно найти информацию о проектах, в которых принимает участие компания: ответственность за сохранение окружающей среды, помощь социально уязвимым категориям общества, развитие профильного образования, проекты в области культуры, спорта, акции для повышения безопасности дорожного движения.

Если говорить о постулируемых ценностях компании, то важно отметить, что слоган New thinking. New possibilities (Новое мышление. Новые возможности) преподносится как корпоративная философия, которая акцентирует внимание на том, что компания стремится выйти за границы, установленные традициями, и развивает инновационные идеи и решения. Важно также отметить, что помимо корпоративного слогана компания имеет «5 главных ценностей», которые также являются составляющими корпоративной философии. В ценности входят: клиент (ориентация на потребности потребителя), вызов (ориентация на амбициозные цели и новые возможности), сотрудничество (ориентация на объединение усилий в достижении целей), люди (ориентация на раскрытие человеческого потенциала), глобальность (ориентация на передовой опыт и мировые стандарты).

**BMW**

Компания BMW была основана в Германии в 1916 году, первоначально как производитель авиационных двигателей, впоследствии стала производить автомобили. Первый дилер BMW в России открылся в 1992 году, тогда же начались официальные продажи автомобилей данного бренда в нашей стране. Российское представительство компании появилось незначительно позднее, в 1994 году.

Если говорить о доле рынка, то немецкая компания, по данным за 9 месяцев 2015 года, имела 1,9% объема продаж автомобилей на российском рынке, занимая 15 строку. В апреле 2016 бренд также находится на 15 позиции по количеству продаж в России с показателем в 2 231 проданный автомобиль (за месяц). Самыми популярными моделями компании BMW в России, по словам ее генерального директора, являются BMW 3-й (цена от 1790 до 3120 тыс. руб.) и 5-й серий (цена от 2540 до 4490 тыс. руб.), а также BMW X3, X5(цена от 2620 до 5370 тыс. руб.). Модельный ряд, представленный в России, состоит из 31 модели бренда.

Важно отметить, что слоган бренда BMW «С удовольствием за рулем» существует у компании с 1974. Слоган означает комфорт, который дарят автомобили данного бренда во время вождения, и акцентирует внимание покупателей на том, что данные автомобили были созданы «для водителя», его удобства и комфорта.

Среди социальных инициатив бренда BMW существует мероприятие Junior Campus - проект по созданию детского центра для повышения дорожной безопасности. Помимо семинаров по безопасности на дорогах проект имеет еще два направления: основы дизайна автомобиля и знакомство с экологичными видами транспорта. Информации о других направлениях социальной ответственности на сайте компании не имеется.

**Mazda**

Компания Mazda была основана в 1920 году в Хиросиме, первоначально занималась созданием мотоциклов, затем перешла на производство автомобилей. Компания является частью одной из крупнейших японских кейрецу Sumitomo Group, куда входит также множество компаний финансового сектора, электротехнической промышленности, металлургии. Сегодня компания имеет заводы в 21 стране и производит экспорт автомобилей в 120 государств. Представительство Mazda в России существует с 2005 года.

По данным PwC за 9 месяцев 2015 года, компания находится на 14 строке по доле рынка, имея показатель в 2,1% объема продаж за исследуемый период, обгоняя описанную выше компанию BMW. По продажам за апрель 2016 года в России компания занимает 18 позицию, имея результат в 1534 поданных за месяц автомобилей. Модельный ряд, представленный компанией в нашей стране, достаточно узкий, состоит из 4 автомобилей, цены на которые находятся в пределах от 1074 до 2101 тыс. руб.

Mazda позиционирует себя как компания, которая бросает вызов традициям и имеет «дерзкую» техническую философию. Слоган, который существует у бренда около 15 лет - «Zoom-Zoom» - является, по мнению компании, выражением духа озорства и детской радости от движения и управления автомобилем. Кроме того, это философия привлекательного дизайна и высоких технических характеристик. В мае 2015 года компания запустила рекламу по продвижению нового слогана «Driving Matters», который сохраняет главную идею бренда - получение удовольствия от вождения, но выражает ее в более точной форме, чем предыдущий слоган.

На сайте компании отсутствует информация о социальных инициативах бренда, однако говорится о поддержке автомобильного спорта. Так, компания проводит ежегодный чемпионат по гонкам среди владельцев Mazda.

Итак, проведя анализ доступных материалов, можно сделать вывод о том, что компании Renault и Hyundai на российском рынке занимают одну нишу, находясь в примерно одинаковом ценовом сегменте и занимая соседние строки в рейтингах продаж. Компании Mazda и BMW также сопоставимы по цене, сегменту российского рынка и по объему продаж. Это дает нам возможность говорить о сопоставимости данных, полученных в ходе нашего исследования.

## **Организационная культура изучаемых компаний**

Для того чтобы понять, на что ориентирована организационная культура в изучаемых нами компаниях, для начала произведем описание тех корпоративных практик каждой компании, которые, мы нашему мнению, составляют основу культуры организации. В данном параграфе нами будет представлено последовательное аналитическое описание внутренних процессов каждой организации, а в следующем параграфе мы произведем сравнение моделей организационной культуры.

**Renault**

Компания Renault имеет большой штат сотрудников и сложную внутреннюю структуру. Организация располагается в Москве в двух местах, то есть сотрудники разделены территориально на два офиса. По словам информантов, штат компании состоит, на данный момент, примерно из 3,2 тыс. сотрудников: около 2 тысяч работников составляет персонал завода, так называемые «синие воротнички», работающие непосредственно на конвейере, а также техники; около 1,2 тыс. - это работники офисов. В первом офисе, непосредственно прилегающем к заводу, находится производственная дирекция, куда входят департаменты, связанные с производством и транспортировкой автомобилей (инженерный департамент, департамент качества, логистики, производства продукта), а также департаменты, занимающиеся обеспечением внутреннего функционирования компании (финансово - бухгалтерский отдел, HR, юристы, IT). В офисе, который находится в центре Москвы, расположена коммерческая дирекция, куда входят департаменты, занимающиеся продажей и продвижением автомобиля: маркетинг, департамент управления продуктом, корпоративные и частные продажи. По словам информантов, в компании возникала идея разместить обе дирекции на одной территории, однако помещать генеральную дирекцию и клиентские службы рядом с заводом посчитали затруднительным из-за территориальной удаленности завода, а также сложностей с пропускным режимом. Компания имеет сложную иерархию, так, дирекции состоят из департаментов, внутри которых существует разделение на службы, которые, в свою очередь, подразделяются на юниты.

Часть директората компании составляют французы, при этом их количество постепенно уменьшается. Интересно, что официальным языком общения является английский, однако некоторые вопросы могут решаться на французском. И, по словам информантов, если человек не знает этого языка, то иногда может чувствовать себя некомфортно.

Характеризуя взаимоотношения с французами, сотрудники компании говорят о простоте в общении, дружественном настрое, сходствах во взглядах на мир:

«Французы достаточно близки к нам по менталитету. С французами проще, чем с, например, другими национальностями, такие которые дальше от нас. Японцы, например. У нас же Renault - Nissan альянс. Я знаю, коллеги мои работают с японцами. Это намного сложнее. Совершенно другой мир, у них другое миропонимание, мировоззрение, подход ко всему: к подсчету, к разговору, к собраниям, к тому, как вообще ведется меду собой общение деловое. С французами проще, они как-то ближе для нас. На той же волне они, нормально» (Renault, CRM-marketing\*).

Кроме того, информанты отмечают их гибкость, которая проявляется в интересных задачах, которые ставятся перед сотрудниками, в нестандартном мышлении, в более широком видении картины происходящих событий. В свою очередь, французы ожидают такой же гибкости со стороны российских сотрудников в решении поставленных целей, в подходах. От работника в компании ожидают проявления инициативы даже на самых первых этапах его работы:

«У нас все люди очень инициативные и даже меня как стажера ругают, что я пока недостаточно инициативная, хотя, мне кажется, я пока только учусь. В нашей службе все очень инициативные»(Renault, Digital).

Говоря о взаимоотношениях с руководством, информанты сообщают о том, что существует иерархия и «каскадирование» функций, то есть обязанности достаточно четко распределены между уровнями руководителей, другими словами, решение, которое должен принимать руководитель службы, не выносится на уровень генерального директора. То есть каждый руководитель полностью отвечает за свой участок работы, принимая решение самостоятельно, и вышестоящее руководство доверяет ему. Также и во взаимоотношениях с сотрудниками проявляется доверие к работе каждого, «невмешательство» со стороны руководства, то есть каждый сотрудник работает над своим направлением деятельности (работа построена так, что участки не пересекаются), и отвечает за него самостоятельно.

В то же время, существует и обратная сторона такой политики «самостоятельности» деятельности каждого. Задача, которая ставится перед сотрудником, становится его личной обязанностью. Коллеги могут прийти на помощь в случае возникновения трудностей, если располагают для этого достаточным количеством времени. Другими словами, могут возникнуть ситуации, когда работник (особенно, молодой) остается один на один с проблемой и вынужден справляться с ней по мере своих возможностей.

«Так как я в компании ни с кем не знакома была, мне было сложно найти этих людей, связаться, договориться. Самое сложное - это в большой компании с кем-то связаться. Вот менеджер, которая за это отвечает, я надеялась, будет мне помогать, но она давала задание и говорила: не важно, как, но ты должна это сделать» (Renault,стажер, управление продуктом).

Важным моментом, на который обращали внимание все информанты при разговоре о внутреннем взаимодействии, является наличие большого числа совместных собраний. Так, внутри юнитов или служб проводятся еженедельные статус-митинги (status-meetings), на которых обсуждается статус текущих проектов, положение дел доводится до руководителя, сотрудники внутри отдела обмениваются мнениями по поводу того или иного направления деятельности. Кроме того, существуют собрания между отделами для решения каких-либо совместных задач, где обсуждается деятельность направлений, шаги в решении каких-либо дел. А также существуют собрания на уровне руководителей разного уровня, где происходит обсуждение или утверждение каких-либо инициатив.

«Ой, они очень любят комитеты. Это просто нечто. Каждый новый директор вводит новый комитет или упраздняет. Просто комитет комитетом погоняет. Ты готовишь какие-то презентации, на этот комитет, на тот, ты меняешь там немножко ракурс. То же самое показываешь, только здесь такие-то адреса, здесь другие, немножко многовато даже. Мы злимся иногда. У нас были прецеденты, когда девушка, мой руководитель, рассказывала какую-то презентацию, проект. Она представляла наш проект порядка, я не знаю, больше 20 раз она рассказывала презентацию. Потому что разный уровень директоров - по-разному донести надо» (Renault, CRM-marketing).

По словам сотрудников, такой постоянный сбор информации, собрания и обсуждения проводятся с целью мониторинга деятельности, контроля над процессами. То есть, с одной стороны, сотрудники компании наделяются полномочиями в решении каких-либо вопросов, с другой стороны, для понимания полноценной картины осуществляется непрерывный мониторинг и обсуждение деятельности.

Важно отметить, что структура работы предполагает постоянное взаимодействие между разными департаментами, при этом, иногда эффективнее лично сообщить о каком-либо происходящем событии, чем через почту. Это способствует налаживанию межличностной коммуникации, сближению людей в коллективе. Тем не менее, информанты отметили, что не так давно была проведена реструктуризация компании, перемещение отделов. Это было сделано для того, чтобы упростить процессы коммуникации и уменьшить необходимость взаимодействия с другими отделами по рабочим вопросам таким образом, чтобы деятельность сосредотачивалась, в большей степени, внутри служб.

Говоря о взаимодействии внутри компании, необходимо остановиться на таком важном процессе как адаптация сотрудников. В компании нет общей устоявшейся системы наставничества, постепенного погружения новых сотрудников в деятельность. Однако нельзя сказать, что в корпоративной культуре организации совершенно не уделяется внимание данному вопросу. Каждый новый сотрудник получает справочник, где содержится информация о компании, ее ценностях и стратегиях. Кроме того, существует базовый тренинг, который также дает человеку общее представление о компании, ее философии, «погружает в атмосферу». Дальнейшая адаптация, погружение человека в его непосредственную деятельность зависит от его руководителей или коллег и не контролируется отделом персонала. Некоторые информанты рассказали о том, что при отсутствии времени у руководителя новый сотрудник сталкивается с необходимостью самостоятельно разбираться в задачах. Однако принята практика помощи на межличностном уровне.

Также стоит отметить систему внутрикорпоративных мероприятий как неотъемлемую часть культуры организации. В Renault, по словам сотрудников, существует активная социальная жизнь, организуется множество различных небольших событий.

«Есть, например, день экологии, есть еще что-то, я как-то мало принимаю в этом участие, потому что как-то много все время работы получается. Есть различные конкурсы, можно выиграть тест-драйв в Сочи, недавно был конкурс, девочки пекли пироги, на лучший рецепт десерта» (Renault, управление продуктом).

Участие в таких мероприятиях является добровольным, их цель - создание насыщенной жизни внутри компании. Стоит отметить, что общекорпоративных мероприятий, где обязательно принимали бы участие все работники компании, не существует. Такие праздники как дни рождения активно отмечаются, но чаще это происходит в рамках отделов. Также и новогодний выход может организовываться самими работниками внутри направлений работы. Мы можем предположить, что отсутствие общекорпоративных мероприятий связано с крупным размером компании и невозможностью собрать всех сотрудников в одном месте. Еще одним знаковым, на наш взгляд, мероприятием, которое стоит отдельно отметить, является традиция награждать сотрудников компании, имеющих стаж работы в организации 5 и 10 лет.

Еще одним видом корпоративных мероприятий являются спортивные активности. В организации существует футбольная команда, команда по картингу, кроме того, арендуется зал для занятия баскетболом. Важно отметить, что в компании избирается совет сотрудников, который занимается продвижением внерабочих инициатив.

«У нас вообще есть совет трудового коллектива. Такой профсоюз, скажем. Выборочный орган. Звучит достаточно забавно, но это так и есть. Голосованием сотрудников от каждой дирекции выбирается один представитель, и они раз в месяц на два часа с директором общаются» (Renault, CRM-marketing).

Характеризуя организационную культуру компании, стоит остановиться на системе планирования карьеры, которая принята в Renault. По словам информантов, каждый сотрудник имеет индивидуальный план работы на год. В данный план заносятся цели, которые необходимо выполнить сотруднику в течение этого периода. В конце года происходит оценка достижений сотрудника по данным направлениям. Система оценивания постепенно модифицируется с годами, если раньше это были буквенные показатели (от A до D), с наличием квот по количеству оценок (все сотрудники не могли получить высший балл), то теперь цели измеряются в показателях «выполнил/не выполнил». Данная оценка влияет на годовой бонус, человек, который не смог достичь поставленных целей, теряет данный бонус.

Однако система оценивания построена не только на выполнении человеком своих целей, но и на том, как сотрудник проявляет себя в ходе работы. Существует так называемая «кросс-оценка», когда деятельность каждого сотрудника компании обсуждается на специальных встречах руководителями других направлений. Это дает возможность объективной и разноплановой оценки работы сотрудника в компании, а также позволяет непосредственному руководителю узнать о деятельности его работника.

«Это дает видение того, с кем ты работаешь, кто твои подчиненные. Это дает возможность моему руководителю понимание того, на что мне нужно обратить внимание в работе. На мой взгляд, это неплохо, это нужно, дает возможность в дальнейшем развиваться человеку». (Renault, HR).

Кроме того, в индивидуальном плане развития карьеры существует блок «развития». Туда сотрудником заносится информация о том, в каком направлении в компании он желал бы двигаться, кем он видит себя в компании через определенный промежуток времени. В этот же раздел сотрудником заносится информация о том, какие тренинги или курсы он хотел бы пройти. Обучение в компании выстроено таким образом, что существует набор разнообразных тренингов, и сотрудник имеет возможность зайти в систему и выбрать для своего плана развития те курсы, которые он намерен посетить в этом году. Данные курсы связаны как с профессиональными компетенциями, так и с общими навыками (работа с конфликтами, навыки презентации). Прохождение тренингов не является обязательным и зависит от желания сотрудника развиваться.

Системы обучения, оценивания и развития карьеры тесно переплетены между собой и существуют для того, чтобы дать сотрудникам возможность развития внутри компании. Стоит отметить, что в организации существует негласное правило, по которому примерное время работы человека на одной позиции - около 3х лет. Считается, что за это время человек получает все необходимые навыки на данной позиции и отдает этому участку работу все, что было в его силах. Это не означает принудительной смены деятельности по истечению 3 лет, однако после этого времени работник может двигаться в компании на другую позицию. Стоит отметить, что в организации существует очень развитая система горизонтальной мобильности, то есть переходов между различными отделами и направлениями деятельности. Так, например, одна из информантов, работающая в компании на протяжении 8 лет, была сотрудником отдела HR, затем перешла в финансовый отдел и сейчас работает в отделе маркетинга.

В заключение описания организационной культуры компании Renault необходимо сказать несколько слов о таких практиках управления человеческими ресурсами как компенсации и льготы, дополнительные бонусы для сотрудников и система рабочего времени. Специалисты отдела HR говорят о том, что, например, система оценивания сотрудников является международной и назначается высшим руководством компании во Франции, в то время как системы бонусов и льгот находятся в соответствии с реалиями российского рынка.

«Мы больше сравниваемся с российским рынком, чем с другими компаниями внутри группы. Все - таки, это, скорее, больше, страна, чем компания». (Renault, HR).

Социальный пакет, предоставляемый работнику, по словам HR - специалиста, сопоставим со стандартным пакетом в международной компании: в него входит полис ДМС, страхование жизни, скидки на фитнес, некоторые дотации на питание.

Что касается рабочего времени, то график фиксированный, однако, как утверждают все информанты, существует неформальная практика гибкости графика, рабочее время зависит от текущих задач. В компании принято добросовестное отношение к своему делу, поэтому сотрудники не «бросают» недоделанную работу в конце рабочего дня, а стараются завершить начатое. И, по согласованию с руководителем, сотруднику могут быть позволены некоторые послабления, например, работник может прийти не к 9 часам, а к 10, если ему пришлось задержаться в предыдущий день или возникли непредвиденные обстоятельства. Также руководство может разрешить работать из дома с ноутбуком в случае болезни. Такая система принята на уровне устных договоренностей, существует в неформальном виде. По словам информантов, люди всегда готовы идти друг другу навстречу.

**Hyundai**

Компания Hyundai на данный момент состоит из 160 человек, большинство из которых находятся в одном офисном здании на 2 этажах. Кроме того, существует «пространство бренда», которое располагается в центре Москвы, где проходят различные мероприятия. В качестве постоянных сотрудников там находится около 5 человек. Также существует тренинг-академия, где происходит обучение дилеров. Часть штата, отвечающая за техническую составляющую, располагаются в тренинг-академии - отдельном здании, находящемся вне офиса.

Если говорить о структуре компании, то нужно отметить, что организация состоит из отделов, внутри которых существуют направления. Среди основных отделов можно назвать следующие: отдел продаж и логистики, послепродажного обслуживания, развития дилерской сети, отдел маркетинга, GR (government relations), HR, бухгалтерия, финансовый отдел. Последний, например, делится на такие направления как работа с дилерами, казначейство и ведение управленческой отчетности.

Число иностранных сотрудников, работающих на данный момент в компании, составляет около 10% от всего штата. В основном, граждане Кореи занимают руководящие позиции, возглавляют отделы или являются заместителями генерального директора.

Говоря об особенностях взаимодействия с корейцами, информанты упоминали о проявлении внимания с их стороны к каждому сотруднику, открытости, дружелюбности. По словам работников, корейские менеджеры с одинаковым уважением относятся ко всем сотрудникам независимо от занимаемой позиции.

«И он [директор] действительно был внутри коллектива, и он действительно принимал участие во всех каких-то активностях, он мог выйти спокойно в офис, он помнил, как кого зовут, не только условно директоров, но и ассистентов, координаторов, секретарей на ресепшн, помнил, как кто выглядел. Мог сказать: "Так, а чего это ты сегодня накрасилась? Почему ты поменяла hair-style, ты поменяла стрижку?" Какие-то такие вещи он замечал, отмечал» (Hyundai, HR).

Многие информанты отмечали некоторые особенности национальной культуры, которые кажутся непривычными на первых этапах работы в компании, однако практически не имеют серьезного воздействия на организационную культуру. Среди таких моментов выделяли, например, национальные приветствия:

«Ну понятно, что, когда ты наблюдаешь, как корейцы друг с другом здороваются и кланяются, это было странно. А сейчас это уже такая обыденная история» (Hyundai, отдел финансов).

Кроме того, сотрудники говорили о стремлении корейских руководителей проводить большое количество времени на работе. Информанты упоминали о том, что зачастую корейцы приходят до начала рабочего дня и уходят спустя много времени после его окончания, потому что так принято делать в Корее. Однако постепенно они подстраиваются под реалии российского графика. Также для них кажется странным большое количество праздников и нерабочих дней в России. Но, стоит отметить, что такие особенности не находят отражения в принципах работы компании.

Рассматривая систему принятия решений, стоит отметить, что в компании наблюдается строгая иерархия и все процессы, существующие в организации, обязательно имеют заверение со стороны руководства. Кроме того, зачастую документ должен пройти несколько этапов подтверждения, прежде чем он будет одобрен.

При этом, говоря об атмосфере в компании, сотрудники с большой теплотой отзываются о своем коллективе. Они акцентируют внимание на дружеском общении внутри отдела, а также между отделами, говорят о совместных внерабочих интересах.

Возможно, этому способствует система адаптации, которая существует в организации. Так, процесс погружения сотрудника в работу компании осуществляется под наблюдением со стороны HR-специалистов, которые стараются сделать его комфортным и спокойным.

«Это взаимодействие с сотрудниками с точки зрения адаптации, потому что вот эта зона риска - первые несколько месяцев, может быть, даже дней, когда сотрудник только приходит в компанию, ему очень тяжело. Он попадает в коллектив, который друг друга уже давно знает, и поэтому ему самому, конечно, сложно общаться, сложно взаимодействовать, ему нужно как-то самопрезентоваться. …Вот за этим я тоже стараюсь... этим управлять, потому что можно иногда какие-то конфликты купировать, можно кого-то с кем-то как-то познакомить, пригласить на общие тренинги» (Hyundai, HR).

Сотрудники отмечали важность того, что в первые дни работы на новом месте сотрудник может прийти в отдел персонала с любыми вопросами, и не останется без поддержки. Кроме того, существует система наставничества, когда за новым сотрудником закрепляется коллега, который помогает погрузиться в процессы работы.

Вообще, стоит отметить, что HR- специалисты видят свою роль в компании, в том числе, в создании комфортного климата, и сравнивают себя с психологами, которым необходимо следить за состоянием сотрудников. Они говорят о том, что вопросы о настроении или самочувствии вначале могут рассматриваться как некое вторжение в личную жизнь, но постепенно сотрудники привыкают к этому, и начинают раскрываться.

Неотъемлемой частью организационной культуры Hyundai являются корпоративные мероприятия. Среди них особо выделяются 2 ежегодных корпоратива, а также традиционный осенний забег. Сотрудники говорят о корпоративах как о возможности пообщаться с коллегами и руководителями в неформальной обстановке, увидеть их с другой стороны. Все отмечают большое значение данных мероприятий для объединения команды. Но, несмотря на то, что сотрудники с радостью принимают участие в корпоративах, их посещение носит некоторый элемент обязательности. По словам сотрудников, для корейского менеджмента важно, чтобы все сотрудники присутствовали на мероприятии, это проявление заинтересованности в жизни компании.

«Ежегодный корпоратив, летний и зимний, это прямо обязательно. У нас же есть миссия компании, ценности, вот collaboration [сотрудничество] между людьми, сплоченный коллектив должен быть, и, если ты не можешь прийти, то это должна быть очень уважительная причина. То есть они [корейские менеджеры] прямо не приветствуют, если ты не приходишь»(Hyundai,отдел логистики).

Традиционный забег не является обязательным для посещения, однако рекомендуется приходить на него, даже если ты не участвуешь в непосредственном соревновании, для того чтобы поддержать коллег. Данное мероприятие носит благотворительный характер, и в ходе него собираются средства для помощи детским домам. Кроме того, мероприятие позиционируется как семейное, работники могут прийти на него всей семьей. Также существует и другое семейное мероприятие - детский новогодний праздник, куда приглашаются дети сотрудников.

Кроме крупных общекорпоративных мероприятий в офисе также существуют события внутри отделов. Так, по словам информантов, раньше существовали традиционные ежемесячные выходы отдела, на что выделялся отдельный бюджет:

«Тогда в компании было принято, что раз в месяц отдел идет куда-то все вместе. Это было вполне формально, на это выделялись расходы, специальные. И так получилось, что этот поход куда-то случился, прям, когда я пришла. На второй день мы пошли все вместе на обед. Вообще все, всем отделом с начальником» (Hyundai, отдел финансов).

На данный момент официальные выходы исчезли из-за сокращения бюджета, однако отделы стремятся продолжать традицию совместных обедов, походов в кафе, неформальных встреч.

Изучая систему оценивания, важно отметить, что она, на первый взгляд, выстроена схожим образом, что и описанная нами выше система компании Renault. Основу ее также составляют цели, которые устанавливаются самим сотрудником при согласовании с руководителем, и выполнение которых оценивается по истечению года. Однако если погрузиться глубже, видны значительные различия. Так, например, важным моментом является то, что оценку ставит только непосредственный руководитель, то есть не существует разностороннего взгляда на сотрудника. Еще одним моментом, который отмечали сотрудники, является существование некоторой «непрозрачности» в данном процессе. Сотрудник не знает точно, каким образом и почему ему была поставлена та или иная оценка. Кроме того, информанты говорят о возможном «лимите» на высокие показатели, так как данная система влияет на индексацию заработной платы и на годовой бонус, а финансовые средства могут быть ограничены. Однако данная информация является только предположением сотрудников. Таким образом, оценка, которая изначально создавалась для стимулирования работника и мотивации, на деле может производить обратный эффект, так как если человек получает оценку ниже, чем он предполагал, он может счесть свои усилия напрасными и утратить интерес к активной деятельности. Более того, заполнение бланков оценивания - достаточно трудоемкий процесс, что, по мнению некоторых сотрудников, отвлекает от выполнения основных обязанностей.

Помимо ежегодной оценки по целям, существует еще также оценивание соответствия компетенциям. У каждого сотрудника существуют как профессиональные компетенции, связанные с непосредственной работой, так и общие, которые связаны с соответствием корпоративным ценностям (5 корпоративных ценностей: клиент, вызов, сотрудничество, люди, глобальность). Кроме того, на соответствие корпоративным ценностям обращается внимание и при подборе персонала. По словам HR - специалиста, важно, чтобы сотрудник имел такое же видение мира, как и компания, разделял ее ценности, подходил команде по духу.

Важно отметить, что в компании ценят активных людей, которые с интересом и творчеством подходят к своему делу. В организации существует традиция награждения наиболее отличившихся сотрудников, что, по словам HR-специалиста, повышает мотивацию.

У нас есть премия Master In Leading By Example, которая вручается раз в квартал. И она, как раз, вручается тем, кто поразил своих руководителей, свой менеджмент какими-то интересными, инновационными идеями» (Hyundai,HR).

В компании существует достаточно развитая система обучения, при этом, в основном, тренинги направлены не на профессиональную квалификацию, а на расширение кругозора сотрудников и понимание работы компании в целом.

«Например, я вот ходила на тренинг по продажам, то есть, это может мне в работе и не пригодится, но это интересно, и это очень здорово, что они дают такую возможность. И я ходила на тренинг по развитию дилерской сети, тоже было очень интересно, по ценообразованию, много было полезной информации. Просто ты сидишь за своим участком, ты видишь все процессы только с одной стороны, но компания же большая, и есть возможность увидеть картинку в более широком масштабе и лучше понять работу»(Hyundai,отдел логистики).

Что касается продвижения сотрудников, то в компании не существует четкого установленного периода, по истечению которого человек может перейти на другую позицию. При этом руководители стремятся учитывать желания сотрудников в плане направления развития, ставить новые задачи, обучать новым навыкам. HR-специалисты также настроены на развитие сотрудников, стараются помочь в продвижении, если для этого существуют возможности, способствуют поддержанию интереса к работе.

«Мы стараемся дать новые задания, задачи, потому что работа должна быть интересной. Мы зарплату получаем всего два раза в месяц, а вот работу какую-то выполняем все-таки каждый день»(Hyundai, HR).

Важным аспектом корпоративной культуры компании является наличие четкости и дисциплины в вопросе рабочего времени. В компании установлен график работы с 8.30 до 17.30, и никакие обстоятельства не могут быть причиной для его изменения.

«Вся эта система, все электронные пропуска. Насколько я знаю, по окончании месяца все это приходит, отбивка всех посещений, приходит руководителю группы. И, зависит, конечно, от руководителя, но я знаю, что заставляют писать объяснительные, почему ты опоздал в какой-то день. Но вот всякое в жизни бывает, разные жизненные ситуации, и раньше на этом не акцентировали как-то внимание, то сейчас с этим строже. Здесь все строго с посещениями»(Hyundai, отдел финансов).

Информанты говорят о том, что непосредственный руководитель может пойти навстречу и отпустить раньше, например, при необходимости сдавать экзамен, однако такое возможно в исключительных случаях, так как может повлечь за собой наказание и для руководителя со стороны вышестоящего начальства.

Если говорить о социальном пакете, который предоставляется сотрудникам, то стоит отметить, что его состав сопоставим с социальным пакетом компании Renault. Сюда также входят полис ДМС и страхование жизни, компенсация фитнеса, питания, кроме того, существует возможность приобретения автомобиля с корпоративной скидкой.

**BMW**

Компания BMW состоит из примерно 170 человек, которые располагаются в одном офисе, занимая один этаж крупного бизнес-центра. Компания имеет деление на департаменты, которые условно можно отнести к двум группам: административные и функциональные, внутри департаментов существуют направления работы. К административным департаментам относится отделы бухгалтерии, юридический отдел, отдел закупок, HR. В группу функциональных входят такие департаменты как департамент продаж, послепродажного обслуживания, маркетинг, PR. Кроме того, существует отдельное направление Motorrad, которое занимается продажей мотоциклов, также в отдельный департамент вынесено направление Mini, где находятся люди, которые работают с данным брендом.

По словам информантов, в компании не так много иностранце, все они занимают руководящие позиции. Характеризуя взаимоотношения с немецкими руководителями и атмосферу в коллективе, сотрудники говорят о неожиданном для себя отсутствии строгости в соблюдении сроков.

«Дедлайны - мне казалось, что я буду часто сталкиваться с таким понятием как прессинг и дедлайн, но на самом деле, если ты не укладываешься в дедлайны, на тебя никто не будет давить - тебе помогут» (BMW, HR).

Кроме того, сотрудники говорят об открытости людей в коллективе, в том числе, руководителей. Они описывают, что при возникновении каких-либо вопросов, которые человек не в силах решить самостоятельно или при помощи своего непосредственного начальника, можно обратиться к более высокому уровню руководства.

«Вполне можно обратиться напрямую. Очень открытые люди все в компании. Спокойно»(BMW, HR).

Если говорить о собраниях, то стоит отметить, что в компании принята система регулярных совещаний, однако, в зависимости от отдела, они происходят с разной периодичностью. Например, в отделе маркетинга существуют ежемесячные собрания, где собираются члены всех направлений, делятся текущими событиями, рассказывают коллегам о дальнейших планах. В отделе продаж такие собрания являются еженедельными. Данные встречи носят, в большой степени, информационный, ознакомительный характер для того, чтобы коллеги понимали, что происходит в других направлениях своего отдела.

Что касается мероприятий для всего коллектива компании, то, по словам информантов, их практически не существует. Единственным событием, объединяющим всю организацию, является Новый год, который состоит из официальной части, где происходит подведение итогов года, и неформальной развлекательной части. Данное мероприятие предназначено только для сотрудников офиса, семейных же мероприятий в компании не предполагается.

Говоря о событиях в компании, информанты упоминали о большом количестве интересных мероприятий для внешней аудитории. Однако, даже при существовании возможности для присутствия там сотрудников, работники не приглашаются на такие события.

«Несмотря на то, что компания делает очень интересные мероприятия, в Большом Театре, например, или выставка импрессионистов, например, будет, сотрудникам не предлагают посетить мероприятие, хотя это можно было бы сделать, потому что там не собирается столько людей, сколько там могло бы быть. Руководство просто не задумывается о сотрудниках, мне кажется. <…> Они, наверное, не задумываются, что это может повысить мотивацию, эффективность или что-то еще» (BMW, отдел работы со СМИ).

Однако существуют события внутри компании, которые направлены на улучшение профессиональных навыков, например, сотрудники могут принять участие в тест-драйвах новых автомобилей.

Важно отметить, что в компании не существует системы формального наставничества, но процесс адаптации частично контролируется со стороны HR. Так, новому сотруднику выдается брошюра «Курс молодого бойца», кроме того, специалист отдела персонала знакомит сотрудника с его коллегами, проводит экскурсию по всему офису. Тем не менее, процесс погружения в профессиональные обязанности остается вне рамок контроля HR, и зависит от степени занятости непосредственного руководителя нового сотрудника.

«Нет, ты приходишь, тебя кидают, тебе дают задание, и ты уже сам пытаешься разобраться, как это сделать. Вот. Это не очень здорово. <…>У тебя есть начальник, и, если начальник нормальный - он тебе рассказывает, как что делать. А некоторые просто говорят: ну сходи, сам узнай». (BMW, Event-management).

При этом важно отметить, что многие информанты отмечают доброжелательное отношение к «новичку» со стороны коллег, готовность прийти на помощь и подсказать. Кроме того, среди важных особенностей атмосферы в компании называют внимание к мнению нового сотрудника, готовность выслушать его точку зрения.

Система оценивания деятельности, по словам информантов, направлена на общую эффективность компании и мотивацию сотрудников. Данная система является международной и существует во всех представительствах компании. Сотрудники отмечают, что данный процесс выстроен как постановка целей руководителем и оценка успешности их достижения.

«Это не какие-то сверхзадачи, это реально выполняется. Относятся нормально, нет каких-то переживаний. Оценка направлена на общую эффективность» (BMW, Event-management).

Результаты данного процесса влияют на годовой бонус, но, стоит отметить, что все сотрудники относятся к системе оценки спокойно. В отличие от некоторых других компаний, где данный процесс является частым предметом обсуждения, здесь сотрудники не уделяют такого же внимания данной теме, относятся как к обыденному процессу, кроме того, упоминают о том, что это закрытая система, и никто из сотрудников особо не говорит о своем уровне оценки.

Специалисты отдела персонала отмечают, что результаты оценивания позволяют сделать выводы о том, насколько человек соответствует занимаемой позиции, однако увольнения по результатам данного процесса не происходят. Отрицательная оценка, по их мнению, может свидетельствовать о недостаточном количестве навыков, что мотивирует сотрудника пройти обучение.

Информанты обращают внимание на то, что компания ориентирована на развития навыков своих сотрудников, заботится о повышении профессионального уровня. Существует международная система онлайн-тренингов, где можно выбрать подходящий курс, пройти обучение, получить сертификат. Кроме того, очень развита система офлайн тренингов в компании, которые также связаны с непосредственными обязанностями сотрудников. Так, например, существуют курсы по работе с Excel для тех, кто осуществляет деятельность с применением этой программы, или продуктовые тренинги для специалистов по работе с продуктом. Информанты отмечают, что все тренинги практикоориентированы, и знания, полученные в ходе обучения, обязательно применяются в деятельности на рабочем месте. При этом прохождение обучения является добровольным, обязательности в этом вопросе не существует.

Если говорить о возможности мобильности сотрудников, то важно отметить, что в компании не существует определенного временного промежутка, по истечении которого работник может перейти на другую должность, то есть повышение зависит только от продемонстрированных результатов работы. Что касается горизонтальной мобильности, то в компании существуют такие возможности, причем на разных уровнях. То есть перемещение между отделами может осуществляться и на уровне ассистентов, и на уровне руководителей отделов. Однако данная практика не является распространенной, потому что зависит от существующих в компании вакансий. Информанты говорят о том, что при появлении какой-либо позиции, первоначальный поиск осуществляется среди сотрудников компании, и уже затем - на «внешнем рынке». Однако стабильность коллектива способствует низкому уровню наличия открытых вакансий. Говоря о текучести персонала, информанты отмечают, что до последнего времени уровень был низким, основная часть команды сложилась давно.

«Раньше была очень низкая, все люди, с которыми я сталкиваюсь, работают здесь лет по 6, некоторые по 10» (BMW, продуктовый маркетинг).

В связи со сменой руководства, которая не так давно осуществилась в компании, на данном этапе происходят значительные кадровые изменения, сокращение сотрудников, прием новых.

Говоря о графике работы, стоит отметить, что в компании существует официально установленная гибкая система рабочего времени. Рабочий день начинается в офисе в промежутке с 8 до 10 часов утра, заканчивается, соответственно с 5 до 7 часов вечера. При этом информанты утверждают, что, при договоренности с руководителем и при возникновении особых обстоятельств, существует возможность отпроситься раньше, за этим не установлен строгий контроль со стороны компании. Практика удаленной работы из дома в компании не принята, даже при болезни сотрудника рекомендуется взять полноценный больничный, и после выздоровления вернуться к выполнению рабочих обязанностей.

Система льгот и бонусов, помимо стандартных составляющих социального пакета международной компании (ДМС, страхование жизни, компенсация фитнеса и питания), включает в себя также скидки в некоторых ресторанах и отелях международных сетей. Кроме того, для сотрудников существует возможность приобретения автомобиля с корпоративной скидкой, которая предоставляется в одинаковом размере всем, несмотря на стаж работы, такая же система распространяется и на приобретение запчастей. Еще одним отличием является возможность использования корпоративного автомобиля для служебной необходимости, при этом, такая возможность также предоставляется всем сотрудникам независимо от их уровня в компании.

**Mazda**

Штат компании Mazda в Москве, по словам информантов, является одним из самых небольших среди автомобильных представительств данного бренда и состоит примерно из 100 человек. Все сотрудники располагаются в одном офисе. Организация имеет стандартные для автомобильной компании отделы, такие как продажи, послепродажное обслуживание, дистрибьюция, логистика, финансовый, бухгалтерский отдел, отдел технического обучения и другие.

В компании работают на данный момент 10 иностранцев - это японцы, которые занимают руководящие позиции. Говоря о взаимоотношениях с ними, сотрудники указывают на существование некоторых особенностей, которые необходимо учитывать при построении общения. Так, по словам информантов, японцы имеют другую систему восприятия информации, и, для того чтобы донести какие-либо факты до руководства, необходимо тщательно подготовить и структурировать сообщение, чтобы информация была понята правильно.

«Потому что подавать японцам напрямую какие-то факты в нашем российском понимании достаточно сложно, потому что они могут даже и какую-то правильную информацию не всегда воспринимать корректно, а им нужно подавать подготовленную. Они такие, да, формалисты, им нужно, чтобы были все выкладки, все объединено в единую структуру» (Mazda, отдел продаж).

Однако при этом сотрудники отмечают, что на неформальном уровне в компании существуют очень доверительные, дружеские отношения между работниками, налажено межличностное общение. Сотрудники общаются как внутри своих отделов, так между отделами. Эти тесные взаимоотношения, по словам информантов, являются отличительной особенностью компании Mazda и характеризуют атмосферу с положительной стороны.

В компании не принята система регулярных собраний, все вопросы решаются по мере их возникновения. То есть при появлении необходимости донести информацию до всех сотрудников отдела, назначается общая встреча, однако такие события являются скорее исключением. Все рабочие моменты, по словам информантов, формализованы, деловое общение чаще ведется в письменном виде.

Важно отметить, что в организации существует обязательное новогоднее мероприятие для сотрудников, также работники компании собираются всем коллективом один раз летом для того, чтобы подвести итоги финансового года, который заканчивается в этот период. Стоит отметить, что, как и в компании Hyundai, зимний корпоратив имеет некоторый оттенок обязательности, хотя сотрудники и так с радостью посещают его.

«Это не то чтобы принудительное, но это обязательное, да, поскольку это создается для сотрудников. Это часть какой-то программы командообразующей, если ты там не появишься, тебя не совсем правильно поймут, поэтому лучше все-таки поучаствовать». (Mazda, управление продуктом).

Также информанты отмечают, что раньше в компании уделялось большое внимание вопросу командообразования, существовал отдельный бюджет для этих целей, проводились специальные мероприятия. Однако после кризиса 2008 года произошли сокращения финансирования и данное направление исчезло. Тем не менее, сотрудники стараются самостоятельно организовать какие-то внутренние события, которые, как правило, направлены не на весь коллектив, но на отделы или какие-то дружеские группы внутри компании. Кроме того, в компании существует новогоднее мероприятие для детей сотрудников, которое организует один из департаментов.

Важным этапом формирования корпоративной атмосферы является процесс адаптации. Важно отметить, что в компании Mazda, в отличие от других изученных нами организаций, данный процесс формализован. За новым сотрудником, приходящим в компанию, закрепляется наставник, кроме того, создается план адаптации, в котором прописываются сроки освоения должностных обязанностей. Наставник в течение некоторого периода обучает нового сотрудника, помогает влиться в коллектив и освоиться на новом месте.

«Закрепляют за кем-то из сотрудников, и разрабатывается план по введению в должность, какие вопросы необходимо пройти в какие примерно сроки. И в течение месяца - полутора человек находится с тем, к кому его прикрепили, ему объясняют принципы работы по разработанному плану, ну и потом уже человек переходит в самостоятельный режим работы» (Mazda, отдел продаж).

Также в компании существует вводный тренинг, который направлен на знакомство с принципами бренда, особенностями работы компании в мире. Однако он не является обязательным для прохождения в первые дни работы в компании, так как проходит раз в год, и все сотрудники, которые пришли в организацию за это время, посещают данный тренинг.

Если говорить об обучении в целом, то стоит отметить, что система развития профессиональных навыков сотрудников существует, но нельзя сказать, что это является главным приоритетом компании. Тренинги и курсы направлены, в основном, на улучшение специализированных знаний сотрудников, кроме того, существуют курсы по повышению навыков использования таких программ как Excel и PowerPoint. Тренингов, направленных на общие качества работников, в компании нет, все курсы являются практикоориентированными, и знания, полученные в процессе обучения, затем применяются в работе.

Стоит отметить, что система обучения не взаимосвязана с системой оценивания, они существуют как два отдельных аспекта корпоративной культуры. Процесс оценки выстроен схожим образом, что и в некоторых других компаниях, то есть перед сотрудником ставятся цели, которые ему необходимо выполнить в течение года. В конце данного периода оцениваются успехи в выполнении целей. В данном процессе принимает участие только сотрудник и его непосредственный руководитель. Оценка имеет воздействие на индексацию заработной платы работника. Важно отметить, что в данном процессе не существует конкуренции между сотрудниками. Кроме того, работники компании, так же как и сотрудники BMW, подходят к оценке спокойно и не фокусируют на ней особое внимание.

«По оценкам какого-то открытого конкурса нет, соревновательность вообще сведена к минимуму. Да, в принципе, относятся достаточно спокойно и работают с учетом этого. Я не знаю кого-то, кто прямо негативно бы относился и не выполнял эти цели. Ты можешь взять разный уровень задач - можешь попроще» (Mazda, отдел послепродажного обслуживания).

Следует сказать, что в компании существует так называемая тринадцатая зарплата, или годовой бонус, который не зависит от личных успехов сотрудника или проявлений персональной эффективности внутри компании. Данная премия является следствием работы компании на российском рынке в течение года в целом, то есть данный бонус может существовать или не существовать в зависимости от успешности компании как единого целого.

Рассматривая систему внутренней мобильности в компании, информанты отмечали существование возможности движения из отдела в отдел, однако данная система, по их словам, возможна только на начальных позициях, и не сильно развита в компании. Так, сотрудник ресепшн при проявлении ответственного отношения к работе может быть переведен на позицию ассистента в один из отделов. Однако человек, который занимает позицию специалиста, редко может перейти в другую сферу внутри компании. Кроме того, здесь не существует фиксированного периода, после которого может осуществляться движение, а повышение зависит от личных качеств работника.

«Вопрос не от конкретного периода, который ты должен отработать, а скорее, от той ответственности, которую готов взять на себя сотрудник, от того опыта, от той работы, которую он показывает, от стиля, готовности к обучению, чего-то подобного» (Mazda, отдел продаж).

Информанты отмечают низкий уровень текучести кадров в компании и говорят о том, что люди ценят сложившуюся атмосферу, и не уходят целенаправленно в другие компании. Кроме того, низкий уровень увольнений способствует стабильности в коллективе.

Что касается рабочего графика, в компании принят негибкий режим работы, к опозданиям относятся негативно. Однако информанты, акцентируя внимание на хороших взаимоотношениях между людьми, отмечают, что присутствует «легкая демократия» в отношении рабочего времени. Если вся работа выполнена вовремя, все процессы идут стабильно, то руководство не акцентирует внимание на графике работы. Однако если человек не справляется со своим участком деятельности, при этом еще и нарушает режим работы, к нему могут возникнуть претензии.

Социальный пакет в организации включает стандартный набор опций, которые находятся практически на одинаковом уровне для всех работников компании. Одним из немногих исключений является возможность использования служебного автомобиля, которая появляется у сотрудника при достижении определенной позиции.

## **Сравнение моделей организационной культуры**

Стоит отметить, что в предыдущем параграфе нами, в основном, были описаны различия в принципах функционирования компаний, однако существуют и общие моменты, характерные для всех компаний, которые мы коротко охарактеризуем.

Особенностью, объединяющей все компании, является поддержка некоторых видов спорта, таких как футбол, картинг. Все компании имеют внутреннюю команду по футболу, которая представляет организацию на турнирах. Зачастую организацией арендуется зал для тренировок команды, оплачивается участие в турнирах. Такая же поддержка осуществляется и для спортсменов, участвующих в картинговых соревнованиях. Кроме того, информанты из всех компаний говорили о том, что в их организации существует благотворительная деятельность, заключающаяся в посещении детских домов или домов престарелых, их финансовой поддержке.

Еще одним моментом, общим для всех компаний, является наличие двух типов договоров для сотрудников. Первый тип договора - это бессрочный трудовой договор, по которому работают все штатные сотрудники компании, второй тип договора - это договор подряда через кадровые агентства. По такой системе (аутсорсинга) в организациях работают молодые сотрудники, ассистенты, начинающие специалисты. По мнению информантов, такая система упрощает работу кадровых служб, позволяет нанимать сотрудников сверх установленного иностранным руководством лимита. Такие сотрудники имеют ограниченный набор бонусов и льгот, однако по мере работы в компании, имеют возможность перейти на обычный тип договора, получив полноценную позицию в штате.

После того, как мы произвели аналитическое описание принципов корпоративной культуры организаций, попробуем сравнить модели культуры в изучаемых компаниях, обобщить направленность корпоративных практик.

Важно отметить, что на первом этапе исследования мы предполагали существование двух моделей корпоративной культуры: восточной и западной, однако по результатам исследования, мы пришли к выводу, что все разнообразие корпоративных практик не укладывается в данные модели, и мы можем говорить о существовании четырех моделей организационной культуры, которые отличаются друг от друга. При этом различия в моделях могут быть связаны как с некоторыми национальными особенностями, так и иметь другие причины.

Для удобства восприятия мы создали таблицу, основанием для которой послужили наши первоначальные гипотезы, в ней отмечены основные различия в организационных практиках.

Различия в практиках корпоративной культуры

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **Renault** | **Hyundai** | **BMW** | **Mazda** |
| Система найма и продвижения | Система развития сотрудника, основанная как на стаже работы, так и на проявлении личных качеств; значительно развита горизонтальная мобильность | Продвижение на основе личных достижений, учет пожеланий в направлении развития; горизонтальная мобильность при существовании позиций | Продвижение только на основе личных достижений, стабильность коллектива, горизонтальная мобильность при существовании позиций | Продвижение на основе личных достижений, способностей, человек - специалист в своей области, система горизонтальной мобильности не развита |
| Оценка деятельности | Многосторонняя оценка, оцениваются не только профессиональные качества, но и отношение к работе, личные качества | Оценка профессиональной деятельности осуществляется руководителем, отдельно оцениваются общие компетенции | Оценивается только профессиональная квалификация, позволяет понять наличие или отсутствие необходимых компетенций | Оценивается только профессиональная деятельность, оценка производится непосредственным руководителем |
| Обучение и развитие | Обучение для развития как профессиональных компетенций, так и общих навыков | Обучение для развития кругозора сотрудника, для понимания работы компании в целом | Развитие профессиональных навыков, внимание к развитию сотрудников | Обучение для развития профессиональных навыков |
| Системы мотивации и поощрения | Награждение работников, имеющих определенный стаж, премия в зависимости от достижения целей | Ежеквартальное награждение наиболее инициативных сотрудников | Наличие большого количества льгот и бонусов, доступных для всех сотрудников | Ежегодный бонус как результат деятельности компании в целом, а не каждого сотрудника |
| Адаптация | Отсутствие системы наставничества, адаптация со стороны коллег и руководителя | Адаптация и комфортное психологическое состояние сотрудников - функции HR | Отсутствие формального наставничества, помощь в адаптации со стороны коллег, руководителя | Формальная система наставничества, план освоения навыков под руководством наставника |
| Процессы принятия решений | Индивидуальное принятие решений на каждом уровне, наличие частых собраний для контроля; от работника требуется инициативность | Отсутствие собраний, четкая иерархия в принятии решений, необходимость получать разрешения от руководства | Открытость руководства, собрания для информирования коллег о текущих событиях | Формализация процессов в организации, отсутствие собраний |
| Традиции и взаимоот-ношения | Наличие большого числа разнообразных активностей, участие по желанию, отсутствие мероприятий для всего коллектива | Наличие мероприятий, объединяющих весь коллектив, внимательное отношение к сотрудникам со стороны руководства | Небольшое количество мероприятий внутри организации, отсутствие семейных мероприятий | Ежегодное корпоративно мероприятие, наличие внутренних мероприятий внутри отделов, организованных сотрудниками |

Итак, принимая во внимание описанные выше различия в корпоративных практиках и принципах управления персоналом, мы можем условно охарактеризовать модель организационной культуры, существующей в компании Renault, как «контролируемое творчество».

В организационной культуре данной компании человек рассматривается как многогранная личность, которая имеет разные интересы и способности. В компании уделяется внимание многостороннему развитию сотрудников, существуют тренинги, направленные на общие компетенции. Также и в оценке деятельности проявляется разносторонний подход, когда оцениваются не только профессиональные достижения, но и подход к работе, умение проявлять себя. Оценка производится несколькими руководителями, что позволяет наиболее объективно оценить деятельность человека в компании.

Работник рассматривается организацией не как узкопрофильный специалист, а как человек, способный применять необходимые навыки и знания в различных ситуациях, с этим связана развитая система горизонтальной мобильности. Благодаря такому подходу обеспечивается смена деятельности человека, развитие его в разных направлениях, кроме того, это позволяет привносить новое видение в рабочий процесс.

От сотрудника в компании требуется инициативность, гибкость мышления, нестандартное решение поставленных задач, каждый сотрудник наделяется ответственностью за свой участок работы. Тем не менее, существует процесс контроля над деятельностью работников, что проявляется в большом количестве разнообразных собраний. Однако наличие такой системы собраний может быть свидетельством внимания к мнению каждого сотрудника.

Организационную культуру компании Hyundai можно охарактеризовать как «забота о коллективном комфорте», что проявляется, с одной стороны, во внимательном и уважительном отношении к каждому сотруднику независимо от его положения и стажа работы, с другой стороны, в особом внимании к коллективу как к целостной общности.

Наличие совместных мероприятий, которые позволяют сотрудникам узнать друг друга в нерабочей атмосфере, совместные обеды, семейные мероприятия объединяют коллектив в единый организм, при этом инициатива в поддержании такой атмосферы исходит именно от организации. организационный российский renault hyundai mazda

Обучение, направленное не только на совершенствование профессиональных навыков, но и на расширение кругозора сотрудников, повышение осведомленности в вопросах деятельности других отделов также способствует созданию комфортной атмосферы. Кроме того, такая система позволяет сотруднику лучше узнать о деятельности других подразделений компании, понять собственное значение в функционировании всей организации.

Созданию комфортной атмосферы внутри коллектива способствует также и система адаптации, которой уделяется большое внимание со стороны отдела персонала. HR - специалисты стараются следить за тем, как происходит освоение нового сотрудника на рабочем месте, его знакомство с коллективом. Стоит отметить, что психологическое состояние работников и после процесса адаптации также является предметом заботы со стороны отдела персонала.

Внимание к сотруднику проявляется также и в учете пожеланий каждого работника в вопросах его дальнейшего роста и развития. Руководство стремится принимать во внимание желание работников осваивать новые сферы деятельности и двигаться в определенном направлении, и способствует получению необходимых навыков.

Также стоит отметить, что в компании приветствуется инициативность со стороны сотрудников, происходит награждение тех, кто в больше степени проявил себя в течение квартала.

Организационная культура компании BMW может быть описана как «внимание к профессионализму». Человек рассматривается компанией, в первую очередь, как работник, обладающий определенным набором профессиональных компетенций.

Такое отношение проявляется в подходе к обучению и оцениванию сотрудников. Развитию навыков работников компании уделяется большое внимание, существуют устоявшиеся системы профессиональных тренингов, которые направлены на повышение знаний человека в той области, где он работает. Система оценивания также характеризует работника с точки зрения его профессиональных способностей в достижении целей.

Важно отметить, что на внутреннем уровне в компании существует развитая система межличностного общения, люди открыты по отношению друг к другу, стремятся помочь в силу своих возможностей. Однако на уровне формальных практик такие взаимодействия не закреплены, так, например, не существует принятой системы адаптации, она производится внутри отдела и в той степени, насколько позволяет время руководителя.

Еще одним моментом, характеризующим подход к человеку в компании как к профессионалу, является отсутствие внутрикорпоративных мероприятий. Компания проводит большое количество событий для своих партнеров и клиентов, однако мероприятий внутри компании, направленных на неформальное общение сотрудников, практически не существует.

Направленность организационной культуры компании Mazda можно условно обозначить как «сообщество профессионалов». С одной стороны, человек в данной компании также рассматривается как специалист в своей области, с другой стороны, существует ориентация на создание единой внутрикорпоративной атмосферы.

Системы обучения и оценивания в организации так же, как и в компании BMW, построены вокруг профессиональных навыков работника. Оценка производится по результатам достижения сотрудником поставленных целей, а обучение касается развития специализированных навыков, которые необходимы человеку для работы.

Важно отметить, что человек в данной организации развивается и совершенствуется в одном выбранном направлении, поэтому система горизонтальных перемещений в компании не развита, так как работник рассматривается как специалист в своей сфере деятельности. Повышение в должности происходит на основании достигнутых человеком результатов, а не по истечению какого-либо определенного промежутка времени.

В то же время, организационная культура компании опирается и на коллективное взаимодействие. В компании существуют мероприятия для всех сотрудников, позволяющие работнику почувствовать себя частью коллектива, узнать коллег в нерабочей атмосфере. Также и сами сотрудники проявляют инициативу в создании небольших мероприятий внутри отделов.

Также формальная система наставничества и адаптации сотрудника, существующая в данной компании, способствует интеграции коллектива, созданию комфортной обстановки. Освоение обязанностей под руководством наставника позволяет новому сотруднику постепенно погрузиться в профессиональную деятельность, стать частью коллектива.

В заключение сравнения моделей организационной культуры хочется отметить, что нам не удалось выявить какую-либо специфику в такой составляющей организационной культуры как требования при приеме на работу. Во всех компаниях сотрудники подбираются с учетом высоких требований к уровню профессиональных качеств, кроме того, внимание обращается и на такие характеристики как навыки коммуникации, уровень культуры, общий уровень интеллектуального развития, более того, новый сотрудник должен подходить команде. Такие требования к кандидату существуют во всех изученных нами компаниях.

# **Библиографический список**

1. Хофстеде Г., МакКрэй Р.Р. Возвращаясь к обсуждению личности и культуры: связь личностных черт и культурных осей/Пер. с англ. Солодникова В.В. // Социологический журнал. - 2010. - №4. - С. 9-41.

2. Шевчук А.В. Модели современного капитализма: основы сравнительного институционального анализа //Экономическая социология. - 2008. - Т. 9. - №5. - С. 17-29.

. Шейн Э. Организационная культура и лидерство //СПб.: Питер. - 2002. - Т. 336. - 336 с.

. Шкаратан О.И., Карачаровский В.В. Русская трудовая и управленческая культура: опыт исследования в контексте перспектив экономического развития //Мир России. - 2002. - Т. 11. - №. 1. - С. 3-56.

. Эфендиев А.Г. и др. Управление человеческими ресурсами и эффективность компаний: есть ли связь? //Российский журнал менеджмента. - 2014. - Т. 12. - №1. - С. 39-68.

. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы //Социологические исследования. - 2012. - №7. - С. 43-53.

. Эфендиев А.Г. и др. Участие российских работников в процессе принятия решений в отечественных и иностранных компаниях //Социологические исследования. - 2014. - №12. - С. 41-50.

8. Brewer P., Venaik S. Individualism-collectivism in Hofstede and GLOBE //Journal of International Business Studies. - 2011. - V. 42. - №3. - pp. 436-445.

. Brewster C. Towards a 'European' model of human resource management //Journal of International Business Studies. - 1995. - pp. 1-21.

. Cameron K.S., Quinn R.E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. - John Wiley&Sons, 2005. - 241 p.

. Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life. - Da Capo Press, 2000. - 232 p.

. Hirsch P.M., Andrews J.A. Ambushes, shootouts, and knights of the roundtable: The language of corporate takeovers //Organizational symbolism. - 1983. - V. 145. - 156 p.

. Hofstede G. What did GLOBE really measure? Researchers' minds versus respondents' minds //Journal of international business studies. - 2006. - pp. 882-896.

. Hoftstede G. Culture’s consequences: International differences in work-related values. - 1980.

. Kim Y., Kim S.Y. The influence of cultural values on perceptions of corporate social responsibility: Application of Hofstede’s dimensions to Korean public relations practitioners // Journal of Business Ethics. - 2010. - V. 91. - №4. - pp. 485-500.

. Martin J., Siehl C. Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis //Organizational dynamics. - 1983. - V. 12. - №2. - pp. 52-64.

. Meyer J.W., Rowan B. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony // American journal of sociology. - 1977. - pp. 340-363.

. Ouchi W.G., Wilkins A.L. Organizational culture // Annual review of sociology. - 1985. - pp. 457-483.

. Roos W., Van Eeden R. The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture // SA Journal of Industrial Psychology. - 2008. - V. 34. - №. 1. - pp. 54-63.

. Schuler R.S., Rogovsky N. Understanding compensation practice variations across firms: The impact of national culture // Journal of International Business Studies. - 1998. - pp. 159-177.

. Smircich L. Concepts of culture and organizational analysis // Administrative science quarterly. - 1983. - pp. 339-358.

. Taguiri R., Litwin G.H. Organizational climate: Exploration of a concept //Cambridge: Graduate School of Business Administration, Harvard University. - 1968.

. Wu M. Hofstede's cultural dimensions 30 years later: A study of Taiwan and the United States //Intercultural Communication Studies. - 2006. - V. 15. - №1. - pp. 33-42.

. Yin R.K. Case study research: Design and methods. - Sage publications, 2013.

Электронные источники

25. Автомобильный кластер // Официальный сайт администрации Санкт-Петербурга [Электронный ресурс]

26. Автомобильный рынок России: результаты за 9 месяцев 2015 г. Ноябрь 2015. [Электронный ресурс]

. Продажи новых легковых и легких коммерческих автомобилей в России по маркам за период апрель 2016/2015 гг, 12 мая 2016 г. [Электронный ресурс]

28. Официальный сайт компании Renault Россия [Электронный ресурс]

. Официальный сайт компании Hyundai Motor CIS [Электронный ресурс]

30. Официальный сайт компании BMW в России [Электронный ресурс]

. Официальный сайт компании Mazda Russia [Электронный ресурс]

# **Приложения**

**Транскрипт интервью**

**В.: Расскажи, пожалуйста, на какой позиции ты работаешь в Hyundai? Как давно ты работаешь? Чем занимаешься?**

О.: Я работаю в Hyundai почти 4 года, сейчас я являюсь специалистом по подбору, адаптации, обучению и развитию персонала. Занимаюсь, соответственно, вот этими, вышеперечисленными вещами.

**В.: А что конкретно ты делаешь? Как ты взаимодействуешь с людьми? С работниками?**

О.: Значит, есть несколько аспектов. Первый аспект, наверное, самый главный - это подбор персонала. Для этого, во-первых, я взаимодействую с менеджерами, пытаюсь выявить их потребности, потому что зачастую это не очень ясно им самим чего бы им хотелось, сотрудника более молодого или более опытного, сотрудника мужчину или женщину, какого образования, какого возраста и так далее. Там действительно есть очень много каких-то моментов. Это первое. Плюс, соответственно, это сразу же взаимодействие с внешней аудиторией, с нашими будущими кандидатами. И тут тоже важный момент - это представление какого-то позиционирования компании, потому что зачастую мы видим массу каких-то дурных откликов на просторах Гугл, Фэйсбука и так далее, когда мы понимаем, что бывшие кандидаты оставили массу негатива на вот этих всех ресурсах. Сейчас этих ресурсов много, соответственно, тем аккуратнее в этом плане во взаимодействии нужно быть. А, соответственно, это взаимодействие с внешними будущими потенциальными сотрудниками, плюс - это взаимодействие с сотрудниками с точки зрения адаптации, потому что вот эта зона риска - первые несколько месяцев, может быть, даже дней, когда сотрудник только приходит в компанию, ему очень тяжело. Он попадает в коллектив, который друг друга уже давно знает, и поэтому ему самому конечно сложно общаться, сложно взаимодействовать, ему нужно как-то самопрезентоваться. Опять же есть люди более гуманитарного склада, которым проще, которые вливаются в коллектив очень легко. Есть люди более технического склада, которые более молчаливы, им конечно тоже иногда очень сложно. Ну плюс коллективы тоже бывают разные. Все знают, что такое женский, например, коллектив. Хотя женский коллектив тоже по-разному можно простроить. Вот за этим я тоже стараюсь... этим управлять, потому что можно иногда какие-то конфликты купировать, можно кого-то с кем-то как-то познакомить, пригласить на общие тренинги. Опять же у нас есть тренинги адаптационные, которые призваны не столько давать информацию, сколько именно давать возможность людям пообщаться, и очень интересно наблюдать, как после таких тренингов, люди начинают куда-то вместе ходить обедать, ходить, может быть, в кино после работы и так далее.

**В.: Ты говоришь еще развитие персонала входит в твои обязанности, а как именно происходит это?**

О.: Ну, во-первых, всегда видно, сотрудника более замотивированного и менее замотивированного. Просто даже по выражению лица: когда человек идет по офису улыбается и у него все хорошо - это одно, а когда человек идет по офису, улыбается, и он в телефоне - это он по-другому улыбается. Когда сотрудник в негативе - это все-таки, к сожалению, сразу видно. Иногда бывают какие-то личные, семейные трудности, какие-то такие вещи. Это можно… Понятно, что мы на работе не можем человеку помочь помириться с мужем. Но иногда все-таки что-то можно помочь сделать. Если мы говорим про рабочий момент, опять же, всегда видно, как человек вот... Кто-то уходит ровно в 17.30, в конце рабочего дня он уже стоит у валидатора и, значит, уходит из офиса. Кто-то задерживается. Опять же это совершенно не значит, что для того, чтобы хорошо работать нужно все время задерживаться - это не так. Если человек все время задерживается, значит что-то не так с тайм-менеджментом либо его, либо у его руководителя - слишком много задач ставятся. Но при этом все-таки адекватно, когда человек минут на 15-20, полчаса задерживается, потому что это значит, что он заканчивает свои дела примерно в рабочее время и дальше уже начинает собираться, краситься или там что угодно делать. С точки зрения развития, понятно, что есть два различных направления. Мы можем вытаскивать внутренних сотрудников на открывающиеся позиции, мы можем продвигать сотрудника внутри его деятельности. Но продвижение внутри его деятельности означает, что мы ему там перед "специалист" ставим "старший специалист". Потом "менеджер". Это все здорово, но это значит, что у него практически не меняется функционал, то есть он расширяется, но у каждого сотрудника он расширяется со временем. Человек уже больше может, быстрее какие-то функции выполняет, соответственно, у него больше функционал становится. А с продвижением на открывающиеся позиции иногда проще, иногда сложнее. Когда человек на позиции ассистента хочет перейти на позицию специалиста или координатора, это довольно просто, потому что это начинающий специалист. А вот уже дальше с каждым разом все сложнее и сложнее, и зачастую мы встречаем еще и негатив со стороны руководителей, которые говорят, что нет, я хочу кого-то еще. У руководителей, возможно, уже сложилось какое-то мнение, иногда хорошее, иногда плохое, иногда он хочет другого внутреннего сотрудника, которого не отдают его руководители. Ну это прям масса каких-то сложностей.

**В.: А скажи вообще часто люди обращаются именно к вам, к отделу HR или больше инициатива от вас исходит? Обращаются с какими-то просьбами. Как часто люди вообще к вам приходят?**

О.: Тут нужно настроить сотрудников. То есть если ты будешь закрытым сам, как HR, и будешь сидеть в своем компьютере, в своих бумажках - никто к тебе подходить сам не будет. У нас нет... Точно так же как в нашей стране люди не ходят к психологам, не склонны ходить к психологам, точно так же HR они тоже воспринимают как некое сборище психологов. Поэтому только если ты сам будешь открываться и все время подходить, спрашивать: "Как твои дела, чего это ты такая расстроенная, а почему ты сегодня была заплаканная?" - какие-то такие вещи, поначалу даже возможно люди будут воспринимать это как некое вторжение в их личную жизнь, в личный мир, но потом, со временем, они будут открываться. Хотя все равно периодически, когда проводишь, например, EXIT-интервью, выясняешь, что где-то недоследила, где-то человек к тебе не подошел. Спрашиваешь: "А почему же ты ко мне не подошел, я бы могла в чем-то, может быть, помочь?" Но, к сожалению, вот такие...

**В.: Что такое EXIT-интервью?**

О.: EXIT-интервью - это интервью, которое проводится с сотрудником, который принял решение покидать компанию. Это тоже очень важный момент, потому что это позволяет понять, почему сотрудник ушел из компании, может быть какие-то вещи починить, исправить.

**В.: Понятно. А можешь рассказать немного про компанию? Как давно она существует в России? Какие основные направления деятельности?**

О.: Компания появилась в 2007 году в России. До этого, соответственно, корейский офис - это еще с 60-ых годов. А в России тоже такая долгая история, потому что до того, как сформировался - ну это во всем автомобильном бизнесе примерно одинаковая картинка - до того, как сформировался дистрибьюторский офис, как я уже сказала в 2007 году, до этого было большое достаточно представительство, которое осуществлялось через компанию Rolf, через нынешнего дилера автомобильного. Тогда это был автомобильный дистрибьютор для очень многих компаний - и для Mitsubishi, и для нас, и для ряда других брендов автомобильных. Плюс у нас еще было производство в Тагазе, которое было некоторой самостоятельной единицей, вплоть до, если я не ошибаюсь, 2009 года. То есть какое-то время мы как представительство, и они существовали параллельно. А если говорить про деятельность, то это реализация автомобилей Hyundai на территории Российской Федерации, которая включает в себя коммуникацию с заводами - в нашем случае это три завода: Питер, Чехия, Корея. Это логистика, т. е. доставка автомобилей. Плюс - это открытие новых дилерских центров, обучение сотрудников дилерских центров.

**В.: Расскажи, много людей работает в компании? Где они все находятся - в одном офисе или в разных?**

О.: Сотрудники работают все в... ну, массово в одном офисе - это порядка 160 человек, если говорить про дополнительные вещи - это наш офис в Алтуфьево - это тренинг-академия, куда приезжают наши дилеры на обучение, и это офис Hyundai Motor Studio, который находится на Новом Арбате - это такое пространство бренда, соответственно, там работает совсем небольшая группа наших сотрудников - всего 5 человек.

**В.: А можешь, пожалуйста, вспомнить была ли какая-то ситуация в компании, когда пришлось принимать важное, нестандартное решение относительно сотрудников? Например, какая-то сложная ситуация в жизни компании случилась.**

О.: Ну у нас была ситуация, когда нас покинул наш управляющий директор на тот момент. И это было непросто, потому что это был человек, вокруг которого было сосредоточено множество контактов. Опять же, автомобильный бизнес - бизнес маленький, поэтому, когда он ушел, были вопросы: "А что же такое у вас происходит? Все ли в порядке?" И так далее, и так далее. Но путем правильного менеджерского решения на тот момент нашего генерального директора, который, вникая во все вопросы, мог с этим всем справится, мы даже не стали брать никого со стороны, повысили нашего тогда директора по продажам, а ныне исполнительного директора, и в общем, все совсем не плохо для нас кончилось. Ты что-то такое имела в виду?

**В.: Наверное, да. А как принималось решение? Это было просто решение генерального директора или это было решение совместно с кем-то принятое?**

О.: Безусловно, роль генерального директора в этом была довольно велика. При этом, естественно, была велика роль и корейской стороны, которая должна была этот момент подтвердить, ну и, конечно же, российский менеджмент также принимал в этом участие активное. Наверное, без него этого бы не случилось.

**В.: Расскажи, пожалуйста, много ли в компании иностранцев? Как с ними происходит взаимодействие?**

О.: У нас сейчас в офисе порядка 10% (более или менее) граждан Кореи. Это в основном менеджмент, это генеральный директор, два заместителя генерального директора и ряд корейских координаторов. Взаимодействие с ними происходит по-разному. Для кого-то это тот бизнес, та сфера, которая очень близка, и они в ней очень хорошо разбираются, и они много могут привнести. Кто-то напротив скорее является неким звеном между корейской стороной и российским менеджментом, и просто взаимодействует с Кореей, поскольку все-таки английский язык для них не очень прост и поэтому иногда проще что-то передать на корейском.

**В.: Чувствуются ли различия национальные, то есть, есть сложности в этом? Кроме языка.**

О.: Есть определенные особенности. Хотя, тут сложно очень сказать, потому что до этого я, например, работала во французской компании, и там свои особенности. Поэтому говорить про особенности восточного мира против особенностей европейского мира тут, наверное, будет не совсем корректно. Есть все-таки личностные особенности. Кто-то очень открытый, кто-то учит русский - совершенно невероятным образом (понятно, что для них русский также, как и английский очень сложны, и при этом они это могут), кто-то напротив, довольно закрытый и по-английски не очень-то хорошо общается и из-за этого, конечно, происходит определенный негатив, там, коммуникация через переводчицу, а она всегда не такая простая.

**В.: А вот сложности из-за того, что люди закрытые или из-за чего?**

О.: Она просто сама по себе влечет массу последствий. Человек, если он закрытый, у него проблемы с коммуникацией. Если у него проблемы с коммуникацией, значит у него проблемы с изучением иностранного языка, потому что изучение языка - это коммуникация. А дальше, когда у тебя проблемы с коммуникацией на иностранном языке, у тебя возникают сложности уже в общении, потому что как общаться двум людям при отсутствии третьего языка, который бы они понимали?

**В.: А скажи, было ли для тебя что-то необычное, когда ты пришла в компанию, а сейчас это уже привычное такое? Вот то, что это иностранная компания, было ли тебе что-то непривычно в этом?**

О.: Какие-то были внешние моменты, когда... Ну понятно, что, когда ты наблюдаешь, как корейцы друг с другом здороваются и кланяются, это было странно. А сейчас это уже такая обыденная история. Если говорить про бизнес, мне первое время было очень странно, что, опять же поскольку я пришла из французской компании, а они большие любители заседать, и они проводят в каких-то менеджмент-митингах, переговорах и так далее огромную долю своего рабочего времени. Здесь это было удивительно, что в лучшем случае раз в месяц они собирались на какие-то встречи. Все остальное время менеджеры, ведущие менеджеры компании, были доступны.

**В.: То есть здесь встречи не так часто, какие-то общие собрания?**

О.: Нет. Общие собрания проходят раз в месяц - это собрание менеджеров и, в общем, их не так много.

**В.: Расскажи, пожалуйста, есть ли у сотрудников возможность проявлять инициативу? Как-то это вообще ценится, нужно ли это?**

О.: Да, это ценится, у нас была одно время идея сделать какую-то там копилку интересных идей и давать за нее какие-то премии, потом поняли, что, к сожалению, это выльется в профанационные идеи, которые были созданы не для того, чтобы быть реализованными, а для того, чтобы быть созданными, поэтому мы от этого отказались. Но при этом у каждого… У нас есть премия Master In Leading By Example, которая вручается раз в квартал. И она как раз вручается тем, кто поразил своих руководителей, свой менеджмент какими-то интересными, инновационными идеями.

**В.: Давай немного поговорим про то, какие сотрудники работают в компании. Вообще, как происходит прием сотрудников на работу? Что важно в людях при приеме?**

О.: При поиске сотрудников для нас есть несколько моментов. Есть профессиональный момент, естественно, это в первую очередь значимо. Профессиональный момент сюда же будет включать знание иностранных языков, опять же, потому что много взаимодействий с корейцами. Еще один момент, который важен - это наши корпоративные ценности и соответствие этим корпоративным ценностям. То есть те пять моментов, которые мы выделили - это клиент, вызов, сотрудничество, люди, глобальность. Если человек... Если мы видим, взаимодействуя с человеком, что это не совсем то, что для него важно, то мы, к сожалению, не можем продолжать взаимодействие.

**В.: А как проявляются в работе эти ценности?**

О.: Ну есть очень важный момент. Если, например, тот же самый челлендж, когда человек сразу говорит, что "это невозможно и точка, я это делать не буду", то это не наша история. Действительно, мы стараемся сделать какие-то невозможные и невероятные вещи, это не значит, что мы сказочники. Но при этом иногда просто не нужно срываться и говорить, что все, это невозможно. На самом деле значительно большая часть, которую мы себе представляем невозможным, они на самом деле возможны - это раз. То же самое с ценностью «люди», например. Бывают люди, которые не уважают людей вокруг себя, некорректно себя ведут по отношению к окружающим. Это видно на интервью. Например, когда заходит кофе-леди люди себя очень по-разному проявляют. В коммуникации с секретарями на ресепшн люди себя по-разному проявляют. Несмотря на то, что мы компания корейская, мы компания очень демократичная, поэтому в равной мере ценим нанимающих менеджеров, сотрудников отдела персонала и секретарей на ресепшн. У нас совершенно нет какой-то иерархии, что кто-то слабое звено, кто-то сильное звено. Этого нет. А у приходящих к нам гостей зачастую есть, поэтому для нас это очень важно.

**В.: А это ценности для всей компании во всем мире, да?**

О.: Да. Это глобальные ценности для всей компании.

**В.: А расскажите, пожалуйста, вообще сложно найти сотрудников? Если это сложно, то почему?**

О.: А зависит очень сильно от направления. На самом деле, конечно, это не очень простая вещь, потому что помимо профессиональных вещей, помимо корпоративных ценностей, есть еще момент химии во взаимоотношениях с руководителем. Здесь очень много сложностей, во-первых, с тем, чтобы найти человека подходящего, а во-вторых, чтобы найти человека, который бы подходил одновременно и условно нанимающему непосредственно руководителю, и его руководителю. А у нас есть еще такие этапы как встреча с административным директором. Ей тоже человек должен понравиться. То есть тут очень-очень много людей и помимо профессиональных навыков, которые, по сути, проверяются только на одном интервью, а вот дальше нужно пройти серию интервью, где человек должен понравиться еще и как человек. Потому что работаем все-таки с человеком, не только с профессионалом. В этом плане это вещь непростая, ты общаешься с массой людей, ты массу людей показываешь, плюс еще мы не единственная компания на рынке, и, соответственно, человек, который нравится, он нравится не только нам. И с этим тоже есть сложности.

**В.: То есть важно, чтобы человек подходил команде?**

О.: Да, конечно. Но просто руководитель не допустит в свою команду человека, который ему не нравится. И это хорошо, потому что иногда сталкиваешься с тем, что рекрутинг завершен, человека оформили, а дальше вокруг тебя начинает ходить руководитель и говорить: что-то она мне не нравится, что-то она плохо работает. И приходится с человеком расставаться на испытательном сроке, а это значительно более болезненная история, даже с точки зрения каких-то моральных вещей, потому что ты явно себя понимаешь - я человека сдернула с работы. То есть человек работал, а сейчас мы его увольняем, и он уходит в никуда. Вот этот момент был, конечно, печальным.

**В.: А вообще, за то время, пока ты работаешь, много людей сменилось? То есть часто ли люди уходят? Почему они уходят?**

О.: У нас не очень высокая текучка в компании. Она сейчас составляет менее 10% по рынку, это совсем мало. При этом нужно понимать, что сейчас такая несерьезная текучка, она связана не только с тем, что мы большие молодцы, хотя мы конечно, большие молодцы, но еще и с тем, что на рынке ситуация не стабильна. Поэтому, когда я только приходила, с одной стороны было чуть сложнее, потому что было больше вакансий и нужно было больше подбирать сотрудников, а с другой стороны было в чем-то проще, потому что, условно, когда я брала секретаря на ресепшн, я точно знала, что там через полгода или через год у нас кто-то уйдет, и мы сможем 25 человек повысить и посадить секретаря на ресепшн на позицию ассистента в отдел маркетинга или куда-то еще. А сейчас я понимаю, когда линейных, начальных специалистов подбираю, что да, я им обещаю, что да, мы будем стараться их продвигать, потому что мы будем стараться их продвигать. Но не факт, что наши старания увенчаются успехом.

**В.: А вообще из-за чего люди уходят?**

О.: По-разному. Бывает, что, если сильный человек, он все-таки через полгода в зависимости от уровня вакансии начинает искать работу, потому что хочет более серьезную задачу, понимая, что здесь не всегда может это получить. Мы стараемся с этим работать, мы стараемся какие-то новые задачи все-таки давать, даже если не можем дать работу, мы стараемся дать новые задания, задачи, потому что работа должна быть интересной. Мы зарплату получаем всего два раза в месяц, а вот работу какую-то выполняем все-таки каждый день. Это первый момент. Второй момент почему люди уходят - ну естественно есть финансовые какие-то моменты, да, есть момент, когда человек переезжает и ему совсем неудобно добираться до офиса. Есть конечно момент выгорания-перегорания, когда человек слишком долго в одной компании работает, у него происходит перегорание, и тут на самом деле, очень важно поменять работу, потому что иногда наблюдаешь, как человек работает 10 лет в одной компании, он уже давно перегорел, выгорел. Пепел развеялся. А при этом он все еще продолжает сидеть, и не очень понятно, ему будет очень сложно искать работу, а при этом идет внутренняя деградация, и мы с ней ничего не можем сделать. Мы его даже не повышаем внутри компании, потому что опять же не видим в нем потенциал. Вот это очень, конечно, страшный момент. И я пока не очень знаю, что с этим делать.

**В.: Расскажи, пожалуйста, как люди оцениваются в организации? Есть ли какие-то принятые системы?**

О.: Да, у нас есть ежегодная оценка сотрудников. Она влияет на бонус ежегодный и на повышение заработной платы. Есть оценка по соответствию компетенциям, это как профессиональная компетенция - у каждого сотрудника они будут свои, так и соответствие корпоративным ценностям, о которых я уже сказала. Это идет раз в год оценка - летом. И раз в год зимой, ближе к началу года, т.е. примерно январь-февраль идет оценка по целям. Сотруднику на каждый год ставятся цели, обычно это какие-то себецели для каждого сотрудника, дальше они развиваются от D до S. Средний показатель это B, соответственно, лучший А, еще лучший S, хуже С, еще хуже D. Если у сотрудника показатель D, это редко, но бывает, то значит, мы либо планируем с ним расставаться, либо уже расстаемся. Оценка С - тоже не очень хорошая, потому что в зависимости от экономических показателей, такие люди не получают премию, например, ежегодную. Но эти моменты зависят. Если мы говорим про оценку В, то это средний показатель, оценка А - это тоже частотная оценка. S - это редкий случай, буквально один-два человека получают оценку за год в компании.

**В.: А вот эти показатели они в цифрах измеряются? В смысле вот цели?**

О.: Ну мы стараемся ставить цели по смарту, т.е. в любом случае это какая-то измеримая цель, она измеряется и по времени, и по тому, чего мы хотим достичь, и по целям, которые достигаются. Иногда очень сложно сформулировать, сейчас мы спорим в этом плане с менеджерами, потому что вот с этого года, мы как раз начали активно внедряться в постановку цели, отслеживать, какие цели были поставлены. Например, выявили, что в прошлом году один из руководителей своим сотрудникам сказал, что А и S на их позиции нельзя достичь. А это неправда. И опять же вот здесь очень сложно, потому что сотрудник по-хорошему должен был прийти в HR, а с другой стороны приходить в HR - это значит идти на открытый конфликт со своим руководителем, понятно, что тоже не хочется этого делать.

**В.: А кто оценивает? Руководители или коллеги друг друга?**

О.: Нет, у нас нет оценки 360, оценку дает только руководитель.

**В.: То есть это такой единый взгляд? Ну, один человек оценивает?**

О.: Да. Естественно цели утверждает непосредственный руководитель и руководитель руководителя. Чаще всего они сходятся, но тем не менее бывают какие-то различия. Плюс мы как HR сейчас все больше и больше это отслеживаем, потому что отдавать это на самотек все-таки неправильно.

**В.: А расскажи, пожалуйста, люди, которые занимаются непосредственно продвижением автомобилей, например, региональные менеджеры, у них как построена оценка?**

О.: У них есть еще ежеквартальная оценка, она идет по цифровым показателям, то есть продажи, продажи автомобилей, запчастей, аксессуаров, удовлетворенность клиентов. У каждого регионального менеджера оно немного разнится. У них идет, соответственно, ежеквартальная оценка по целям, и они уже ежеквартально получают какие-то бонусы, то есть у них немного по-другому мотивация устроена.

**В.: Расскажи, пожалуйста, если появляется вакансия на руководящей должности, как чаще принято: принимать кого-то со стороны - новый взгляд или продвигать внутри компании кого-то?**

О.: А это тоже очень сильно зависит. Скорее продвигать своих сотрудников, внутренних, но при этом обычно мы все-таки осуществляем поиск внешний, сталкиваемся с тем что, да люди есть достаточно сильные, но там есть масса каких-то подводных камней и факторов. И принимаем решение в пользу внутренних сотрудников. Хотя это не всегда так бывает.

**В.: Расскажи, пожалуйста, есть ли какие-то традиции в организации? Совместные мероприятия?**

О.: У нас есть традиция. Два раза в год мы отмечаем корпоративы - летнее корпоративное мероприятие, зимнее корпоративное мероприятие. Зимнее - это понятно Новый Год, летнее - это какие-то активности, связанные со спортивными достижениями. Обычно мы выезжаем куда-то за город и весело проводим время, как одна из наших традиций. Еще одна - это то, что мы вместе отмечаем дни рождения. Сотрудник получает открытку от генерального директора, подписанную лично им. И часто сотрудники либо со всей компанией празднуют свой День Рождения, покупают какие-то торты, пиццы, пирожные и так далее, либо внутри своей команды. Кто-то более широко, кто-то менее широко тоже отмечают Дни Рождения.

**В.: А вот эти корпоративы, они только для сотрудников или для родственников, семей тоже?**

О.: У нас есть идея периодически сделать какой-то Family Day, но иногда с этим очень непросто. Во-первых, потому что не всегда надо знакомить сотрудников с семьями своих сотрудников, а во-вторых это может быть неприятно для других сотрудников. Условно там, у кого-то есть семья, у кого-то нет семьи, получается, что кто-то приходит с огромным коллективом, а кто-то приходит только сам. Плюс для семьи - это тоже не всегда комфортно, потому что опять же начинаются семейные ссоры на уровне: "Да я не пойду к твоим коллегам, отстань от меня!", "Да как же я пойду одна, все же подумают, что у меня нет кого-нибудь!" И так далее. И второй момент, мы сталкивались с тем, что если мы собираем всю семью, то бедные родственники стоят отдельно, потому что сотрудника хочется пообщаться с коллегами, а родственники между собой друг друга не знают. Получается такой немножко mess. Не всегда это и правильно. Хотя у нас есть мероприятие, которое называется "Забег", которое проходит в сентябре. В нем как раз могут принять участие, как только сотрудники, так и сотрудники с родственниками. Не могу сказать, что очень много сотрудников приходит с родственниками, но тем не менее иногда дети, собаки приходят, а для них это тоже определенный fun.

**В.: А вот в этих мероприятиях общих, корпоративах, все участвуют? Это обязательно? Все хотят участвовать или всем нужно?**

О.: Это хороший вопрос. До последнего времени у нас был генеральный директор, который очень сильно мотивировал всех участвовать в мероприятиях, не разрешал брать отпуск на это время и так далее. С одной стороны, в этом была определенная обязаловка, и поэтому определенный негатив тоже проявлялся. С другой стороны, это все-таки была общекомандная история. Сейчас будет первый летний корпоратив без этого руководителя, посмотрим, что будет там, потому что зимой все-таки в основном все приходят, потому что у всех такое предпраздничное и одновременно более свободное настроение. Летом сложнее, потому что все хотят на дачу, хотят к родственникам, хотят куда-то уехать. Опять же это все равно уже сезон отпусков, конец июня, поэтому там, соответственно, будет сложнее. Посмотрим, что будет в этом году. Какой-то обязательности мы, естественно, организовать не можем, но какие-то моменты обязательного, они проявляются. Все должны встать и начать танцевать. Кто-то начинает: "Нет, я не хочу танцевать, я не буду танцевать." Такие вещи.

**В.: А почему этому директору это было так важно, чтобы все были?**

О.: Он активный очень был товарищ, который хотел наблюдать своих сотрудников в разных проявлениях. И он действительно был внутри коллектива, и он действительно принимал участие во всех каких-то активностях, он мог выйти спокойно в офис, он помнил, как кого зовут, не только условно директоров, но и ассистентов, координаторов, секретарей на ресепшн, помнил, как кто выглядел. Мог сказать: "Так, а чего это ты сегодня накрасилась? Почему ты поменяла hair-style, ты поменяла стрижку?" Какие-то такие вещи он замечал, отмечал. Это было прям очень интересно, но при этом обратно он требовал, что да, он хочет, чтобы все приехали. Он отслеживал, спрашивал, почему тебя вчера не было на корпоративе.

**В.: Расскажи, пожалуйста... Вот мы немножко затронули вопрос режима работы. Скажи, есть ли какая-то система гибкого графика или неполного рабочего дня для тех, у кого маленькие дети? Как это решается?**

О.: С маленькими детьми очень сложно. Тут я не скрою, что для любой компании - это определенные сложности. С одной стороны, мы всегда очень радуемся, что провожаем наших девочек в декрет, а с другой стороны, это очень сложно, особенно когда человек из одного декрета уходит в другой декрет, и оказывается, что у него весь декретный отпуск составлял 4, 5, 6 лет. Это значит, что квалификация очень сильно упала, а человек возвращается на ту же позицию, с которой он уходил. Одновременно с этим он тоже возвращается в некоем «негативе», потому что, если он долго сидел в декретном отпуске, все это время у него не повышалась зарплата, поскольку повышают зарплату сотрудникам, которые работают. Мы не можем повышать зарплату всем просто по самому факту существования сотрудника. Так что выход из декрета - это сложная история. Для тех, кто все-таки в течение полугода, например, после рождения ребенка хочет начинать работать, мы стараемся предлагать какие-то гибкие условия. Это заранее обговаривается. Конечно, чем выше, условно, сотрудник, чем более высокого уровня это менеджер, тем больше есть возможностей. Но тоже с этим не всегда просто.

**В.: А если человеку надо постоянно забирать ребенка из школы? Как к этому относятся в коллективе, в компании? То есть постоянно уезжать-возвращаться?**

О.: По-разному. Во-первых, компания, конечно, предоставляет достаточно конкурентные заработные платы, поэтому все-таки вопрос нянь и бебиситеров может быть решен. В современном обществе такие вещи есть. Что касается отъездов куда-то и возвращений, коллектив всегда понимает какие-то вещи. Очень сильно зависит от настроя руководителя. Но надо сказать, для нас это сложные вопросы, у нас коллектив довольно молодой, поэтому тех, кто находится в декрете или тех, у кого совсем маленькие дети, их, в общем-то, не так много.

**В.: А часто ли приходится людям задерживаться? Ты говорила, что это, наверное, не очень хорошо. Но есть такие люди, которые систематически остаются до вечера, работают?**

О.: По-разному. Это зависит от отдела. Вообще, в среднем, когда говорят, что корейцы трудоголики, я должна сказать, что периодически, когда ухожу из офиса в восемь, уже никого нет. То есть сотрудники, если и перерабатывают, то не более двух с половиной часов после окончания рабочего дня. Понятно, что любая переработка - это не очень хорошо, но тем не менее мы знаем, что в каких-то офисах сидят и до 11, и до 12, и в ночь, и прочее. А в нашем случае этого нет. Да, бывает, что сотрудники задерживаются перед окончанием квартала. Это мы все прекрасно знаем, что наши регионалы, наши региональные менеджеры сидят в офисе до самого конца дня, когда у них конец месяца, они, соответственно, сидят. Это как будто единственный день, когда они реально работают. Все остальное как-то «активничают» в других направлениях (смеется). Ну это, конечно, не так. Но тем не менее, чем ближе к концу месяца и уж, тем более чем ближе к концу квартала, тем больше активностей проявляется со стороны наших региональных менеджеров. Если говорить о каких-то систематических переработках, то скорее нет, чем да. Да, есть отделы, где все-таки переработок больше, но очень часто очень многое зависит, конечно, от руководителя. Если руководитель очень долго сидит, то сотрудники чаще задерживаются. Если руководитель встает и уходит, то и сотрудники встают и уходят. Это не значит, что в нашей компании - это обязательно, опять же как один из мифов о корейских компаниях, что до сих пор, пока твой руководитель не ушел с работы, ты не должен уходить с работы. Нет, это не правда. Но просто работа таким образом построена. Потому что, если сотрудников никто не контролирует, значит не очень надо. Хотя опять же, бывают сотрудники, которые сидят после ухода руководителя. Но это уже надо смотреть, кто-то стремится вернутся быстрее домой, в семью, к детям, мужу и так далее, кого-то не очень в семью тянет. С этим, к сожалению, тоже ничего не поделаешь.

**В.: А как-то эти переработки компенсируются?**

О.: Нет, у нас не оплачиваются переработки. Мы, как компания, да и в общем-то весь российский бизнес, в этом плане столкнулись с тем, что оплата переработок приводит к тому, что сотрудник перестает активно работать в течение рабочего дня и начинает очень активно работать после его окончания. В одном из российских топовых банков даже было принято решение, у них рабочий день заканчивался в шесть часов и у них оплачивались переработки долгое время. Потом они столкнулись вот с подобного рода разгильдяйством, и было принято решение - в шесть часов заканчивается рабочий день, в шесть тридцать вырубается электричество. То есть, ребята, если вы не успели - это уже ваши проблемы, но мы не будем вам оплачивать больше чем полчаса после окончания рабочего дня. Наверное, это слишком жестко, потому что ситуации бывают разные, но, к сожалению, вот эти вещи тоже есть. Мы тоже с этим столкнулись, потому что в какой-то момент оказалось (это давно, правда, было - еще когда мы выплачивали переработки), чтосотрудник - у нас есть в башне Москва-сити спортклуб (фитнес-клуб) - сотрудники имеют к нему... сотрудники ходят туда довольно многие, и мы оплачиваем опять же, частично услуги фитнес-клуба. И многие сотрудники прикладывали карточку о выходе из офиса не до того, как уйти в фитнес-клуб, а уже после его посещения. Ну, это не совсем корректно по отношению к работодателю.

**В.: Расскажи, пожалуйста, часто ли приходится сотрудникам ездить в командировки? Компенсируются ли командировки?**

О.: Есть категории сотрудников, которые ездят в командировки, - это региональные менеджеры и специалисты по развитию дилерской сети. Они ездят в командировки довольно часто. Где-то 60%, может даже больше, их рабочего времени. Естественно компенсируются командировки, есть и командировочные, и оплата отелей, и так далее. Ну это по законодательству так должно быть, поэтому тут уже никуда не денешься (смеется).

**В.: Расскажи, пожалуйста, существуют ли какие-то возможности для нерабочих интересов? Какие-то совместные спортивные мероприятия, совместные занятия, хобби? Может быть, на неформальном уровне - просто собираются люди так вместе или нет?**

О.: У нас есть очень близкие взаимоотношения в коллективе сотрудников, есть, во-первых, наша футбольная команда. Одно время у нас была команда картинга, я не знаю, сейчас они продолжают как-то заниматься или нет, но футбол постоянно продолжается. Есть разного рода забеги - на лыжах и не на лыжах. Тоже в этом многие сотрудники участвуют. И тот забег, о котором я говорила, который организует "Линия жизни. Подари жизнь", он скорее, не то чтобы обязательный, но горячо рекомендуемый. Есть забеги, о которых сотрудники просто информируются, они в них могут принять участие. Сейчас у нас еще активно есть история с благотворительностью, с поддержкой детских домов, домов престарелых, скорее. Детских домов тоже, но там мы скорее финансово помогаем, а сейчас есть инициативная группа, которая ездит периодически в дома престарелых. Это все делается в нерабочее время, естественно, это не обязательно, и тем не менее многие сотрудники в этом принимают участие. Вот сейчас как раз наша инициативная группа просила всех желающих подписывать открытки к 9 мая. Кому-то неизвестному дедушке-бабушке написать открытку.

**В.: Вообще сотрудники общаются между отделами или больше внутри отдела это происходит?**

О.: Нет, безусловно общаются. Этому служат и как раз корпоративные мероприятия, и ряд других мероприятий, и все-таки весь бизнес завязан на взаимодействии. Поскольку компания не очень большая - двести человек в офисе - это не очень много, поэтому все более-менее друг друга знаем, друг с другом взаимодействуем, хотя опять же по-разному это бывает. Ну там бухгалтерия, они могут себе это позволить, в своем офисе сидеть, в своем отсеке, и ни с кем не общаться. В других подразделения немножко по-разному.

**В.: Расскажи, пожалуйста, внутри отделов как принимаются решения? Часто ли приходится собираться отделу или как бы каждый работает над своим проектом и больше индивидуально?**

О.: Тут очень сильно тоже зависит от руководителя, потому что где-то руководитель собирает весь отдел и есть встречи, соответственно, всем отделом, все общаются, все замечательно. Есть отделы, в которых наоборот руководитель не хочет собирать весь отдел, и он, напротив, собирает всех по одному. На мой взгляд, это не совсем правильно, мы как-то стараемся с этим работать, потому что все-таки должно быть взаимодействие внутри отдела. У нас был даже специальный бюджет на различные увеселительные мероприятия на каждого сотрудника, и мы предлагали отделом идти на такого рода мероприятия. Сейчас это сошло на нет по ряду причин, но тем не менее некоторые отделы продолжают так выходить на совместные посиделки, обеды опять же, поскольку обеды мы, например, компенсируем сотрудникам. Где-то есть, но действительно очень многое зависит от руководителя.

**В.: А зависит ли это от того корейский ли это руководитель или русский?**

О.: Нет.

**В.: Просто от личности?**

О.: От личности. Причем даже в рамках одного отдела люди с примерно одинаковым background-ом, например, техническим, просто в рамках одного отдела я сейчас наблюдаю, что один руководитель собирает вокруг себя команду, а второй руководитель наоборот эту команду ссорит.

**В.: То есть как бы общей практики на всю компанию нет? Такого, чтобы все отделы должны раз в неделю собираться?**

О.: Нет, это не обязательно. Это не то чтобы даже рекомендуется. Просто иногда это удобно, но нет, не всегда.

**В.: Расскажи, пожалуйста, есть ли какая-то соревновательность в компании? Каждый человек оценивается?**

О.: Оценивается каждый человек, и нет такого с теми же самыми оценками, о которых я рассказала, что, если мне поставят А, то моей коллеге не поставят А. Такого разделения нет, это не вызывает негатива в коллективе поэтому. Я боюсь, что соревновательность, опять же, на мой взгляд, привнесет неприязнь.

**В.: А вспомни, пожалуйста, какой-то самый сложный проект, которым ты занималась. В чем он состоял, в чем была сложность?**

О.: Ну один из наших сложных проектов в HR-е это был и есть проект, который ежегодно проводится, это конкурс, который мы назвали "Мысли по-новому с Hyundai". На момент своего первого раза, когда мы этим занимались, сложность заключалась в том, что не было еще проработанной базы студентов. Было определенное недоверие студентов: какой-то очередной проект, от какой-то очередной компании. Компанию еще не очень знали. Еще, когда я предлагала его своим руководителям, я его предлагала в формате, что давайте мы его первый год проведем для Москвы, второй год для Москвы и Санкт-Петербурга, а третий год для всей России. И какого же было мое удивление, когда мои коллеги вышли от генерального директора с презентацией на всю Россию, а ко всей России я была явно не готова, потому что как работать со всей Россией у меня не было совершенно никакого понимания. В результате мы запустились, получили довольно неплохое количество откликов, и участников было довольно много. Тем не менее, конечно, это был сложный момент. В результате мы набрали ребят из действительно топовых, самых крупных городов России в качестве финалистов. Их было 10 человек. И в качестве приза мы свозили их в Питер на наш завод, показали какие-то моменты, и здесь только открылась Hyundai Motor Studio. Ну, вот такой был непростой опыт.

**В.: В чем именно была сложность? Что это большой проект и надо со всеми взаимодействовать?**

О.: Сложность была в объеме, да. В объеме людей, которых нужно было привлекать. Потому что, с одной стороны, было много городов и было сложно выделить на уровне вуза, с кем мы будем взаимодействовать, куда отправить информацию и так далее. Оказалось, что многие вузы не очень готовы работать с Москвой, потому что не готовы работать с Москвой. Многие вузы не готовы делиться информацией, что-то выкладывать на своих сайтах, опять же где-то сайты вузов это уже давно какая-то отмершая единица и при этом у них еще нет, например, страничек в Facebook или ВКонтакте. Какие-то вузы сказали, что для того, чтобы разместить информацию в Facebook или ВКонтакте нужно заплатить деньги, а бюджета под это дополнительного не было, и даже если бы он был, то заключать договор с кем? С Facebook, с ВКонтакте, с вузом? Это была такая целая эпопея, и поскольку человеческих ресурсов было не так много и временных, конечно, тоже, с этим была сложность. Опять же сложность в том, что мы не знаем здесь в Москве, как люди привыкли коммуницировать в небольших городах, поэтому насколько работает HeadHunter в Москве я знаю, а насколько работает HeadHunter даже в Екатеринбурге, Новосибирске, я понятия, к сожалению, не имею.

**В.: Какая была цель вообще этого проекта?**

О.: Цель была, как и всегда в плане работы со студентами, развитие HR бренда Hyundai по всей России. Это очень долгоиграющий, долгосрочный и дорогостоящий проект, но цель была именно в этом. И, кстати, в этом тоже была определенная сложность, потому что одно из заданий, которое мы тогда студентам давали, было сходить в дилерский центр и каким-то образом его оценить. И мы получали массу откликов негативных от студентов, что "Вы нас пытаетесь использовать как бесплатных mystery-shopper". И объяснить людям, что на самом деле вызвать одного mystery-shopper - это значительно дешевле, чем разместить рекламу на каких-то информационных ресурсах и вас, дорогие мои, отправить куда-то с непрофессиональным mystery-shopping было практически невозможно, поэтому...

**В.: Кто-то тебе помогал в этом проекте?**

О.: У нас есть ассистент отдела, но в целом это был только мой проект, поэтому рук, конечно, очень не хватало.

**В.: Наверное, последние буквально вопросы. Скажи, пожалуйста, какие у тебя дальнейшие планы по работе в компании, вообще в этой сфере?**

О.: Сейчас у нас много чего можно сделать с обучением, нового, интересного. Сейчас я часто сталкиваюсь с тем, что поскольку в основном за тот же самый рекрутмент отвечаю я сама, у меня опять же не всегда хватает времени для того, чтобы какие-то новые проекты запустить, потому что есть просто есть просто рутинные моменты, связанные с рекрутментом. Вот этот момент, который я бы хотела развивать, передавать, может быть, кому-то в другие руки, чтобы заниматься чем-то там более интересным. С другой стороны, отдавать полностью рекрутмент я бы тоже не хотела, потому что это все-таки одна из самых важных вещей в компании, потому что кого наберешь, того и потом развиваешь и обучаешь в компании, и так далее. Так что с этим есть определенные сложности, но тем не менее делегирование должно существовать. Обучение - это действительно то направление, в которое сейчас имеет смысл вкладываться, потому что сотрудники растут, сотрудников надо растить и чем лучше мы это делаем, тем лучше компания становится.

**В.: Как ты сейчас видишь свою роль в организации? Хотелось бы тебе что-то поменять в этом?**

О.: Есть моменты, которые надо менять. Есть моменты, связанные с как раз распределением времени и с тем, кто чего делает, кто чем занимается. Хотя в целом у меня есть полная удовлетворенность от работы в компании.

**В.: Есть ли у тебя какое-то понимание, когда твоя работа сделана хорошо? Когда ты это для себя осознаешь?**

О.: Это хороший вопрос. Я, во-первых, всегда радуюсь, когда получается что-то у сотрудников, которых я набирала. Получается, что сейчас 70% сотрудников компании - это те, которых набирала я. Я, конечно, каждый раз… у нас выбрали новых мастеров, Masters In Leading By Example, двух сотрудников, которые относительно недавно пришли. Одна из девочек - это девочка, которая проходила у нас стажировку два года назад, я прямо очень рада, что результатом того еще проекта, давнего, который я запускала еще в 2013 году, связанного со стажировками студентов, стало то, что у нас есть новый классный сотрудник. Вторая девочка, там тоже была своеобразная история, потому что, когда я ее только приводила в компанию, я фактически делала это под свою ответственность, потому что знала, что у нее все получится, а у руководителей были определенные сомнения. Но опять же все очень хорошо получилось. Так, что вот эти моменты, конечно, всегда очень радостно. Ну и какие-то мелкие вещи, когда ты проводишь тренинг и получаешь высокую оценку именно от сотрудника - это как бы внешние моменты, они радостные, конечно, но, ну да, это хорошо, замечательно. А есть моменты, когда ты вдруг понимаешь, что люди действительно стали что-то лучше делать. То есть когда вдруг ты проводишь какое-нибудь мероприятие среди студентов, уже из разных вузов, не какого-то конкретного вуза, а из разных вузов, и задаешь какой-то вопрос, на который не ожидаешь получить ответа, хотя вроде бы это совсем не сложный вопрос, на уровне "Знаете ли вы, что такое Hyundai?". И вдруг кто-то начинает говорить: "Да, Hyundai - это современность". Ты понимаешь, что у этого человека был тренинг два месяца назад, а он это запомнил. И вот сейчас я все больше и больше сталкиваюсь с тем, что кому-то я еще вела тренинг, когда это был школьник, потому что сейчас мы работаем со школьниками, и они много чего помнят, они много чего знают, это очень приятно.

**В.: Спасибо тебе большое. Это конец нашего интервью.**

Таблица характеристик информантов\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Компания** | **Отдел** | **Время работы в компании** | **Пол** |
| 1 | Renault | Digital | 1 год | ж |
| 2 |  | CRM-marketing | 8 лет | ж |
| 3 |  | Управление продуктом | 4 года | ж |
| 4 |  | Управление продуктом - стажер | 6 месяцев | ж |
| 5 |  | Отдел HR | 5 лет | ж |
| 6 | Hyundai | Отдел HR | 4 года | ж |
| 7 |  | Финансовый отдел | 1 год | ж |
| 8 |  | Отдел логистики | 1 год | ж |
| 9 | BMW | Направление работы со СМИ, отдел маркетинга | 3 месяца | ж |
| 10 |  | Отдел HR | 1 год | м |
| 11 |  | Продуктовый маркетинг | 1 год | м |
| 12 |  | Event-management | 6 месяцев | ж |
| 13 | Mazda | Отдел продаж | 3 года | м |
| 14 |  | Отдел послепродажного обслуживания | 2 года | м |
| 15 |  | Отдел управления продуктом | 4 года | ж |