

# ЦЕННЫЕ КАДРЫ

ВСЕ БОЛЬШЕ БИЗНЕСОВ ПРИХОДИТ К ОСОЗНАНИЮ, ЧТО ИМЕННО КУЛЬТУРНЫЕ ДИФФЕРЕНЦИАТОРЫ ВО-МНОГОМ ОПРЕДЕЛЯЮТ УСПЕХ НА РЫНКЕ, ОБЕСПЕЧИВАЯ ВЫСОКУЮ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ОБЩУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ. МНОГИЕ РОССИЙСКИЕ КОМПАНИИ И ДАЖЕ СТАРТАПЫ ПОКАЗЫВАЮТ УСПЕШНЫЕ ПРИМЕРЫ ПОСТРОЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ, ИНТЕГРИРУЯ СОБСТВЕННЫЕ НАРАБОТКИ И ОПЫТ ЛОКОМОТИВОВ, СОЗДАЮЩИХ ПЕРЕДОВЫЕ ПРАКТИКИ,— МЕЖДУНАРОДНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОТОРЫЕ ВЕДУТ ЭТУ РАБОТУ ДЕСЯТИЛЕТИЯМИ.

ИЛЬЯ ВАДИМОВ

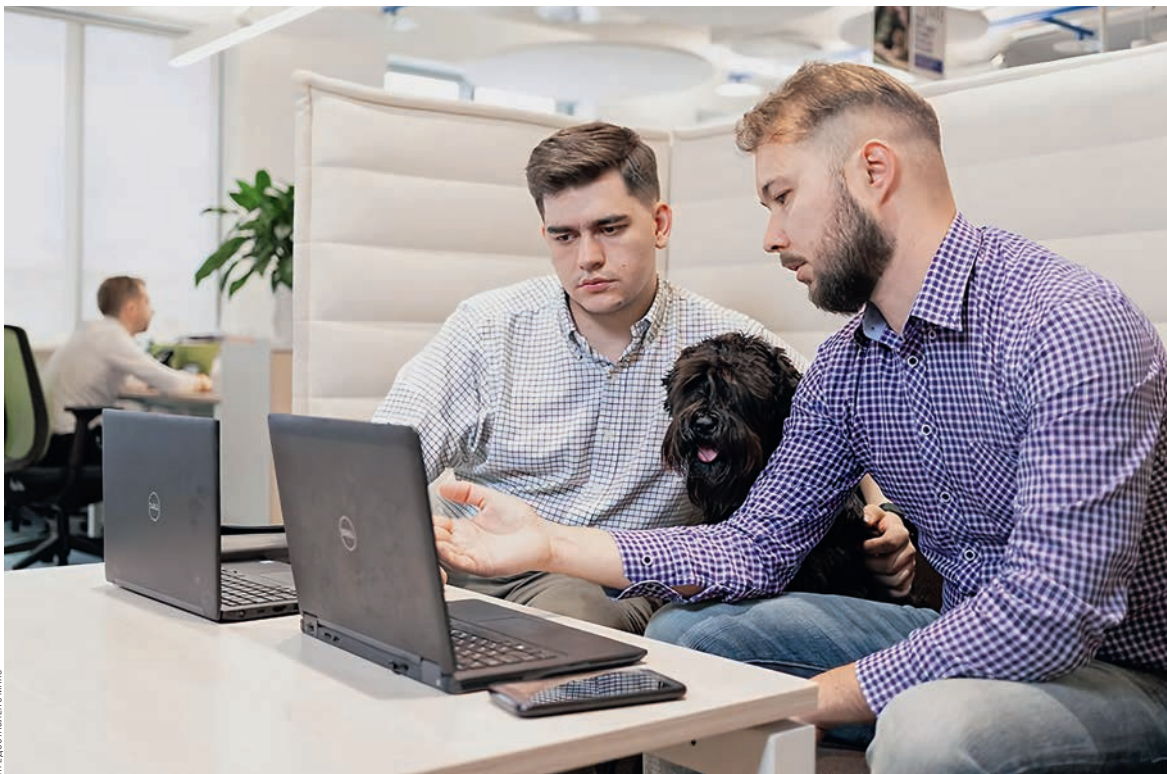
Как пишет в своем исследовании партнер Oliver Wyman Филип Гаджен, к 2020 году корпоративная культура в России прошла через несколько крупных трансформационных волн, связанных с политико-экономическими и социальными изменениями в стране. Но до сих пор, несмотря на признание высокой роли культуры в жизни компаний в РФ, руководство не всегда готово ее культивировать из-за нехватки времени, энергии и внимания, методов и хороших практик, указывает он.

Между тем массовый переход на удаленный формат работы в новых условиях может повысить значение корпоративной культуры. Согласно мартовскому опросу WeWork и HeadHunter, более трети россиян, продолжающих работать удаленно, хотят вернуться в офис. А больше всего респондентам не хватает общения и совместной работы с коллегами.

**ПОЛЕЗНЫЙ ОПЫТ** В Oliver Wyman выделяют несколько областей для развития компаний с точки зрения корпоративной культуры. Во-первых, в некоторых организациях руководство пока не готово предоставить своим подчиненным больше свободы, во-вторых, эффективность как вертикальных, так и горизонтальных коммуникаций в большинстве случаев остается недостаточно высокой: «Информация не передается свободно, что ослабляет доверие и чувство единой цели». Управляющий партнер EY по странам СНГ Александр Ивлев поясняет, что во многих международных компаниях принят демократичный подход к управлению, когда достижение результата ценится больше, чем следование иерархии. «За 30 лет работы в России через профессиональную школу международного бизнеса прошли сотни тысяч сотрудников, они впитали принципы эффективного управления и сделали их частью российской корпоративной культуры, когда заняли руководящие позиции в ведущих компаниях страны», — рассказывает он.

Mars в России, где трудятся более 6 тыс. человек, ведет бизнес, основываясь на Пяти Принципах: Качество, Эффективность, Ответственность, Взаимовыгодность и Свобода. Это означает, что компания отвечает за качество работы и вклад в развитие общества, а ее сотрудники берут на себя ответственность действовать здесь и сейчас; компания принимает решения на основе принципа взаимовыгодности для всех партнеров, следует эффективности, чтобы использовать ресурсы максимально, и руководствуется финансовой свободой.

«Мы верим в потенциал каждого сотрудника. В Mars каждый сотрудник может развиваться функционально и быть экспертом в своей области, строить управленческую карьеру, прокачивая лидерские навыки, или получить кросс-функциональный опыт — все зависит амбиций», — говорит вице-президент по персоналу, организационному развитию и стратегическим инициативам Mars Petcare в России Петр Орлов. Так, в России у компании четыре независимых подразделения: Mars Petcare, Mars Wrigley, Royal Canin и Mars Food, что дает возможность сотрудникам поработать с разными продуктовыми категориями. А



ПРЕДОСТАВЛЕНО MARS

программой Health & Wellbeing предусмотрен гибкий график работы. «Mars — частная, семейная компания. Как и принято в семье, мы обращаемся друг к другу на „ты“, любые вопросы решаем коллегиально, разделяем общие ценности. В начале XX века мы одними из первых ввели принцип open space. А в наши российские пет-френдли офисы в Москве и Новосибирске можно прийти с питомцами, которые создают позитивную атмосферу, помогают восстановить силы и дают дополнительный повод пообщаться с коллегами», — рассказывает Петр Орлов.

Для студентов вузов и выпускников бакалавриата в Mars есть стажировки Mars Internship Experience Program. А для будущих руководителей — программа Mars Leadership Experience Program, которая дает возможность поработать на трех позициях в разных отделах в течение трех лет.

Махер Батруни, выпускник лидерской программы Mars, президент ООО «Марс» и генеральный директор Mars Wrigley в России, рассказывает, что более 28 лет назад, сразу после окончания университета, он поступил на лидерскую программу компании в Великобритании. «У меня инженерное образование, но мои первые позиции были связаны с маркетингом и продажами. Суть программы в том, что за три года ты получаешь разносторонний опыт в трех разных отделах компании. Так у будущего лидера формируется широкий взгляд на бизнес, понимание, как работают разные его составляющие. При этом уровень задач на программе — это серьезный менеджерский уровень», — рассказывает он. Так, на втором году программы ему предложили поехать в Египет, где ему предстояло набрать команду для работы дистрибутора, выстроить логистику и представленность продукта в крупных городах: Каире, Александрии. Это была сильная школа, очень ценный и интересный профессиональный опыт, который дал возможность в дальнейшем успешно строить карьеру в Mars.

**МАРСИАНСКИЕ ВЫПУСКНИКИ** Яркий артефакт корпоративной культуры Mars — сообщество Mars Alumni, которое существует с 1991 года и приглашает к участию всех, кто когда-либо работал в Mars или работает в компании сейчас. За 30 лет в России и странах СНГ в Mars работало более 20 тыс. человек, и многие из тех, кто покинул компанию, сейчас занимают ведущие позиции в других отраслях. Mars Alumni организует встречи, дает возможность совместной работы, а также способствует поддержанию и расширению сети деловых контактов. Глава Mars Alumni Russia & CIS Антонио Гутьеррес называет сообщество базой для построения прочных деловых отношений с теми, кто прошел понятный друг другу отбор. По его словам, обычно встречи проводятся раз в два года и привязываются к памятным событиям: юбилеям компании в РФ, годовщинам открытия фабрик и пр. Как отмечает господин Гутьеррес, на таких встречах участники ищут сотрудников, партнеров, работу, новые проекты, инвестиции и пр. И даже если два человека до этого не пересекались, они легко найдут общий язык сотрудников Mars, рассказывает он.

Помимо регулярных встреч Mars Alumni реализует и другие инициативы. Так, в 2019 году сообщество запустило доску объявлений вроде Avito, где члены могут разместить сообщения с предложениями или запросы на какую-то услугу, товар и пр. Кроме того, рассказывает Антонио Гутьеррес, в Mars Alumni теперь действует специальный совет. Задача органа — участвовать в разработке рекомендаций по стратегическим вопросам. В частности, сейчас на повестке стоят вопросы цифровой трансформации FMCG-индустрии, которые лучше всего рассматривать с помощью опытных топ-менеджеров из IT-отрасли, продолжает господин Гутьеррес. Кроме того, Mars Alumni организует для своих членов и их семей экскурсии на фабрики Mars (временно остановлены из-за

профилактических мер), проводит мастер-классы по управлению карьерой, а недавно начала серию бизнес-завтраков с известными CEO, бывшими «марсианами». В числе спикеров — Александр Изосимов, бывший руководитель «Вымпел-кома» и нынешний CEO группы «М.Видео—Эльдорадо», медиаменеджер, директор ТНТ Роман Петренко, гендиректор eBay в России Илья Кретов.

**БИЗНЕС В ПОМОЩЬ** Другой важный пример зрелой корпоративной культуры — развитая волонтерская деятельность. Как следует из опроса ВЦИОМ от ноября 2020 года, у 70% опрошенных представителей бизнеса есть программы корпоративного волонтерства, у 37% — регулярные. Компании занимаются корпоративным волонтерством в первую очередь с целью принести пользу обществу (44%), а также чтобы улучшить свой имидж (15%) или по инициативе сотрудников (15%). А согласно Deloitte, волонтерство улучшает корпоративную культуру в компаниях и повышает лояльность сотрудников. По данным ВЦИОМ, в России 48% волонтерских программ бизнеса связаны с помощью незащищен-

ным слоям населения, 33% — с экологической деятельностью, по 21% — с благоустройством и образованием.

У Mars, к примеру, есть две корпоративные волонтерские программы. Mars Ambassadorship Program — это глобальная программа для сотрудников компании, которая позволяет поучаствовать в международных благотворительных проектах. Так, сотрудники компании из РФ восстанавливают коралловые рифы в Индонезии, обучают финансовой грамотности женщин-фермеров в Африке и помогают приютам для бездомных животных в Пуэрто-Рико. Mars Volunteers Program объединяет команды волонтеров на фабриках и в крупных офисах. Сегодня это более 400 сотрудников в пяти регионах РФ. В Mars рассказывают, что сегодня сосредоточены на поддержке местных сообществ и экологических акциях, оказании помощи питомцам и образовательных программах в области стоматологического здоровья.

Валерий Щапов и совет директоров Mars Petcare в России, где 15% сотрудников являются действующими волонтерами компании, сами регулярно принимают участие в волонтерских поездках в приюты, и компания рассказывает об этом, чтобы собственным примером вдохновлять сотрудников. Компания организывает и совместные благотворительные акции с партнерами. К примеру, в начале 2021 года более 100 сотрудников Mars и «Магнита» посетили приюты с волонтерской миссией в разных городах России. В Новосибирской области волонтеры также собирают корма для животных, высаживают деревья и очищают леса и береговые зоны, а в Ростове-на-Дону компания построила шесть площадок для выгула собак. Для поддержки волонтерской деятельности Mars предлагает каждому сотруднику направить на нее один оплаченный рабочий день в год, а выезжая в качестве волонтера в приют для бездомных собак и кошек, волонтеры получают корм для передачи на сумму около 20 тыс. руб. для каждого выезда. ■