

ЕВРАЗИЯ



Невыдуманная история о корпоративных ценностях

Валентина Болясникова, экс-директор по управлению персоналом
Евразийского банка развития

Евразийский банк развития (ЕАБР) – международная финансовая организация, созданная в 2006 г. по инициативе президентов России и Казахстана.

Деятельность **ЕАБР** направлена на создание условий для устойчивого экономического развития государств-участников, расширение торгово-экономических связей между ними и развитие интеграционных процессов на евразийском пространстве путем осуществления инвестиционной деятельности.

Штаб-квартира **ЕАБР** расположена в Алматы. В настоящее время банк имеет филиал в Санкт-Петербурге, представительства в Москве, Астане, Душанбе, Ереване, Минске и Бишкеке.

В последнее время я нередко задаю себе вопрос: действительно ли так уж важны для успешного бизнеса те или иные практики, которые принято относить к системе интегрированного управления организацией? Понимаю, что относительная важность отдельных элементов такого управления во многом предопределена стратегическими императивами бизнеса, спецификой внешней среды, наконец, стадией развития конкретной компании. Однако есть закономерности, которые сами по себе представляют неисчерпаемый управленческий ресурс. Одна из них заключается в том, что *во все времена людям свойственно объединяться вокруг идей, которые находят отклик в их умах и сердцах.*

Размышления о том, сколько дополнительных возможностей для «тонких настроек» организации нам, директорам по персоналу, открывают практики, основанные на корпоративных ценностях, возвращают меня к опыту, которым мне хочется поделиться.

Организационные предпосылки

Несколько лет назад Евразийский банк развития, тогда еще молодая международная организация, планировал открытие ряда представительств в связи с вступлением в ЕАБР новых государств-участников. Это был этап стремительного развития всех направлений деятельности банка, и необходимость сделать организационный рост гармоничным, задать всей структуре единую систему координат, обозначить ориентиры для сотрудников стала осознанным приоритетом руководства.

К тому времени уже была согласована миссия банка, утверждена первая в его истории бизнес-стратегия, внедрены первичные процедуры годового планирования и оценки результатов. Теперь важно было не упустить момент для создания целостной корпоративной идеологии. Известно, что если не делать это целенаправленно и сознательно «сверху», то некие неформальные модели и принципы взаимодействия в организации неизбежно формируются «снизу» и постепенно закрепляются в каж-

додневной практике. Ну а далее система будет воспроизводить себя...

Формируем «встречный поток»

И все же вопреки общепринятой практике, когда корпоративные ценности спускают с уровня высшего руководства, мы решили загодя сформировать «встречный поток» опережающего интереса к теме ценностей, идущий «снизу», и тем самым подготовить почву для их последующего принятия на всех уровнях организации. В идеале мы стремились сформировать у сотрудников осознанную потребность в системе принципов – близких, понятных и отражающих собственные устремления людей. А для этого необходимо было развернуть активный диалог. Но с чего начать?

Служба управления персоналом собралась для мозгового штурма. Все согласились, что ценности как объединяющая идея – это именно то, в чем нуждается сейчас наш быстрорастущий банк. И момент подходящий. Отметим, что, решая данную общекорпоративную задачу, мы в то же время создаем идеологическую основу для кадровой политики, наполняем внутреннее и внешние коммуникации смыслом и видением, наконец, выстраиваем бренд работодателя. Затем предстояло, опираясь на ценности, последовательно и системно создавать мотивационный фон для дальнейшего развития нашей корпоративной

Мы стремились сформировать у сотрудников осознанную потребность в системе принципов – близких, понятных и отражающих собственные устремления людей

культуры и реализации миссии банка. Но это уже следующий этап. А пока в качестве первого шага решили применить чисто маркетинговый прием: заинтриговав персонал вопросами о ценностях людей и ценностях бизнеса, привлечь внимание к самой идее.

В интернете мы нашли несколько тематических скетчей, на основе которых создали мини-плакаты для офисных

помещений. Нам казалось, что рисунки прекрасно попадают в тему, однако уже первая неоднозначная реакция со стороны персонала показала: не стоит надеяться, что ценности, провозглашенные от имени руководства, приобретут направляющую силу. Многие сотрудники банка считали, что сама идея с трансляцией ценностей пустая и это нам ни к чему. В общем, стало ясно, что поработать придется немало и опираться следует прежде всего на ценности и идеалы самих людей, терпеливо формируя доверие к корпоративным инициативам и побуждая сотрудников участвовать в их разработке.

Вскоре в банке был проведен опрос сотрудников об их ценностных установках. Результаты этого исследования дали нам еще один повод для общения на тему ценностей: в ходе сессий обратной связи сотрудникам мы могли в открытом режиме более глубоко проработать само понятие ценностей.

Следующим шагом стала концептуальная игра в рамках выездного веревочного курса: мы все вместе искали «ценности предков» и, помогая друг другу преодолевать преграды, находили «древние свитки» с упоминанием таких вечных общечеловеческих ценностей, как честность, ответственность, взаимная поддержка, преданность... Игра дала участникам возможность лучше «рассмотреть» коллег, почувствовать локоть друг друга, породила внутри группы доверие и сопереживание, а главное – безусловно, затронула игроков на эмоциональном уровне. HR-служба вновь обеспечивала последующее информационное сопровождение мероприятия: на внутреннем корпоративном сайте мы обсуждали с сотрудниками совместно пережитый опыт. И здесь случилось радостное событие: мы стали получать по формальным и неформальным каналам первые однозначно положительные отзывы.

Передаем эстафету «верхам»

Дальнейшая разработка системы ценностей требовала мобилизации всего лидерского потенциала руководящей команды банка. Для поддержки этого проекта была привлечена компания «ЭКОПСИ Консалтинг». Согласование цели и плана действий

происходило на уровне первых лиц заказчика и консультанта – председателя правления ЕАБР Игоря Финогенова и президента компании «ЭКОПСИ Консалтинг» Марка Розина.

Интересно, что руководство банка впервые собралось вместе, чтобы поговорить не столько о бизнес-задачах, сколько о том, что объединяет людей, стоящих во главе такой не совсем обычной организации, как ЕАБР. Этот международный финансовый институт развития собрал под одной крышей уникальный коллектив, представленный гражданами стран СНГ с различным опытом и из разных отраслей деятельности – банков и инвестиционных компаний, международных организаций и коммерческих структур, исследовательских институтов и государственного сектора. Следует отметить, что с первых дней работы банка вопросы командообразования, кросс-культурной адаптации, формирования единых стандартов были в фокусе внимания не только службы управления персоналом, но и топ-менеджмента. А вот выделить реальные факторы успеха банка и совместно обсудить роль руководства в его успешном развитии мы к тому времени еще не пробовали.

Важнейшей предпосылкой достижения главной цели мероприятия – разработки ценностей банка – была настройка на одну волну и готовность услышать друг друга. Поэтому мы решили провести сессию руководителей на выезде, изолировав их от привычной офисной среды и погрузив в мир группового взаимодействия. В качестве дополнительного результата от двухдневной рабочей сессии мы ожидали, конечно, сплочения лидерской группы в команду единомышленников: ведь далее им предстояло вместе нести идеи в организацию.

Сессия началась с самоидентификации: консультанты предложили участникам охарактеризовать банк и себя как единую команду, выделить ключевые отличия банка от сходных организаций.

Когда в одной рабочей группе собираются яркие личности, знающие, чего они хотят от жизни и к чему стремятся в своей

профессиональной деятельности, это, как правило, порождает особую энергетику драйва, иногда – встречного вызова. Расхождения в позициях участников и ожиданиях, предъявляемых к подобной совместной работе, неизбежны, и сверхзадачей консультантов в таких случаях становится настройка группы на сотрудничество, помощь в поиске точек соприкосновения, выработке общей платформы.

В нашем случае участники говорили об особенностях работы с акционерами, о том, что репутация и деловой авторитет

Когда в одной рабочей группе собираются яркие личности, знающие, чего они хотят от жизни и к чему стремятся в своей профессиональной деятельности, – это, как правило, порождает особую энергетику драйва, иногда – встречного вызова

банка определяются такими качествами, как ответственность и профессионализм. Отдельно отметили необходимость формирования открытой деловой культуры, основанной на принципах интернационализма и облегчающей «включение» новых сотрудников в стиль работы банка. Помимо этого, впервые была глубоко проработана тема корпоративной идентичности.

В процессе групповой работы стало очевидно, что все руководители, хоть они и пришли в организацию разными путями и с различными начальными установками, искренне болеют за общее дело, радуются первым успехам банка в привлечении новых государств-участников, его становлению как международного финансового института развития, запуску перспективных инвестиционных проектов.

Участники в ходе дискуссии выделили понятие «великая евразийская идея», которое наилучшим образом характеризует эмоциональную и смысловую основу, заложенную при организации банка. Дальнейшее обсуждение сфокусировалось на вопросах личной, командной и корпоративной миссии, на особой интеграционной роли

банка в преобразовании евразийского пространства. На вопрос консультантов о том, что мы понимаем под великой евразийской идеей, прозвучали такие тезисы: «Мы – евразийцы, и это – наш проект!», «Мы объединим людей!», «Мы объединим страны!». Когда заговорили «отцы-основатели» – те, кто готовил открытие банка и работал в нем с первых дней, – стало понятно, что искренняя преданность идее евразийской интеграции, страстное

Участники предложили свое видение модели корпоративных компетенций, в которой «сквозные» компетенции основаны на ценностях и применяются для всех сотрудников банка, в то время как функциональные компетенции разработаны для отдельных профессиональных групп

желание внести свой вклад в сближение наших стран – это именно то, что привело этих людей в проект по созданию Евразийского банка развития. Такой порыв, безусловно, достоин стать примером всем будущим сотрудникам банка, он способен придать значимость их работе, зажечь сердца равнодушных и разочаровавшихся. Именно такой дух царил на старте, и важно было не потерять его. Между тем в каждодневной жизни высокие слова говорить в банке как-то стеснялись, и как следствие наблюдали постепенное угасание энтузиазма, а порой и искажение исходных идей.

Обсуждение евразийской целостности, которая в системе взглядов историка и этнолога Льва Гумилева рассматривается в связи с особым геополитическим статусом Евразии и предполагает наличие объединяющего прошлого опыта, в свою очередь привело группу к понятию «пассионарность» (от *passio* – страсть). У Гумилева оно характеризует страстное стремление к цели и готовность к сверхнапряжениям и жертвенности ради достижения этой цели.

Я не случайно уделила особое внимание этой ценности: именно пассионарность вызвала наибольшее количество споров.

Это, в общем, объяснимо: среди пассионариев в истории человеческого общества были не только созидатели... Тем не менее группа согласилась, что пассионарность как нельзя лучше отражает тот самый изначальный драйв, который когда-то заставил многих руководителей банка сменить место жизни и работы и самоотверженно погрузиться в полный неопределенности, но очень увлекательный проект по созданию Евразийского банка развития. По мнению Льва Гумилева, пассионарность обладает одним важным свойством: она заразна. А для нас действительно было важно сохранить и донести до будущих поколений сотрудников энтузиазм, который был присущ руководителям при создании банка.

Так шаг за шагом мы сформулировали наиболее ценные и значимые для группы принципы. Затем первичный список сопоставили с результатами исследования ценностных предпочтений сотрудников банка. Это был ключевой этап согласования, и участники перепроверяли себя, понимая, как важно найти те формулировки, которые вызовут отклик у каждого человека. В результате последующего анализа и ранжирования – по важности, совпадению с личными установками большинства, применимости для достижения целей банка – была сформирована предварительная версия ценностей. Окончательный список включал такие ценности, как **интернационализм, развитие, пассионарность, ответственность, командность, профессионализм**. Совместно были сформулированы ориентировочные описания для каждой ценности. Участники договорились о последующем обсуждении и доработке определений, а также о продолжении работы по внедрению ценностей.

Согласовываем дальнейшие шаги

На следующем этапе мы обсуждали, что значит жить в соответствии с ценностями, что такое «управление по ценностям», и договаривались о том, как транслировать ценности в нашей организации.

Участники предложили свое видение модели корпоративных компетенций, в которой «сквозные» компетенции будут основаны на ценностях и должны при-

меняться для всех сотрудников банка, в то время как функциональные компетенции будут разработаны для отдельных профессиональных групп. Предполагалось интегрировать модель компетенций в систему ежегодной оценки персонала.

Группа пришла также к выводу о целесообразности соответствующей коррекции HR-практик, начиная с найма и адаптации новых сотрудников, мотивации, продвижения внутри компании и заканчивая построением ценностно-ориентированных управленческих процессов. Было решено осуществлять дальнейшее внедрение ценностей силами команды руководителей и с вовлечением сотрудников всех уровней.

Лидеры ведут и выигрывают

В течение месяца после окончания сессии участники совместно с консультантами дорабатывали список и оттачивали определения ценностей в режиме онлайн.

Когда определения были согласованы, пришло время выбрать наилучший способ донести ценности не только до слуха сотрудников, но и до их сердец. Дальнейшая работа по внедрению предъявляла особые требования к команде руководителей: согласно рекомендациям консультантов, члены правления должны были отдельно представить банку каждую ценность из согласованного списка. Распределение произошло как-то само собой: руководители выбрали для обсуждения в своей группе то, что каждому из них было ближе. В результате у каждой ценности появились свои «проводники». Эта первая реальная инициатива менеджмента по ценностно-ориентированному управлению была приурочена к итоговому годовому собранию банка.

Шесть рабочих групп (по количеству ценностей) работали параллельно в разных кабинетах. В каждой группе было двое ведущих из числа руководителей – участников сессии по разработке ценностей. Перед ними стояла задача объяснить своей группе, как был сформирован список ценностей, добиться от участников понимания и поддержки и организовать совместную разработку тезисов для открытой презентации одной выбранной ценности. Они обеспечивали не только групповую

динамику в обсуждении, но и взаимное доверие для последующей защиты «своей» ценности перед всем банком. Преимуществом такого формата была демонстрация того, что отныне система ценностей, разработанная в банке, взята под личную ответственность руководителей.

В тот момент у меня возникло ощущение, что банк вступил в новую стадию организационной зрелости. Топ-менеджеры наилучшим образом продемонстрировали свой лидерский потенциал, все сотрудники в той или иной степени стали соавторами корпоративных ценностей, а сами ценности, провозглашенные перед всей организацией, придали новый смысловой импульс всему, что мы уже сделали и к чему стремились.

Трудности перевода

В новый год мы вступили под флагом нашей системы ценностей: корпоративный календарь содержал соответствующий визуальный ряд и описание ценностей. Такой календарь подарили каждому сотруднику и включили в подготовленный

Важно было продемонстрировать сотрудникам, что система ценностей, разработанная в банке, взята под личную ответственность руководителей

к тому времени «комплект новичка». Но это было самое легкое из того, что предстояло сделать.

Формализованное ценностное кредо отныне четко устанавливало приоритеты. Наступивший год открыл для службы управления персоналом новый фронт работы, где ценности должны были стать идейным стержнем и отправной точкой. Нам предстояло доработать и утвердить модель компетенций, сформировать материалы для адаптации новых сотрудников, согласовать программу развития управленческих навыков, внедрить практику ежегодной оценки вовлеченности персонала, создать этический кодекс и сделать многое другое, подвергнув все аспекты жизни банка ценностному анализу и ревизии.

Не решусь утверждать, что HR-служба преуспела в равной степени по всем направлениям. Нет, порой мы упускали синергетические возможности при введении новых политик, а иногда просто не могли достучаться до людей, донести важность встраивания ценностно-ориентированных моделей в управленческие практики. Проявились пресловутые «трудности перевода»...

Приходилось самим себе задавать вопросы, честно отвечать на них, учиться и перестраиваться на ходу. Мы понимали, что нажим и избыточная пропаганда ценностей противопоказаны: всякая навязанная идеология неизбежно порождает внутреннее сопротивление. Нужно было терпеливо и последовательно встраивать ценности во

Ценность ПАССИОНАРНОСТЬ, вызывавшая с самого начала наибольшее количество противоречивых оценок и мнений, похоже, сильнее всего «зацепила» людей

все системы, имеющие отношение к мотивации людей, их развитию и ориентации на достижение целей бизнеса.

Нашей приоритетной задачей стало внедрение модели компетенций. Теперь «ЭКОПСИ Консалтинг» помогала нам в «переводе» ценностей на язык компетенций. Требовалось время на обкатку, многое упиралось в соблюдение технологии работы с компетенциями. Все уровни руководителей были в срочном порядке охвачены программой обучения по оценке и развитию компетенций. Потом к этой теме год за годом возвращались вновь, совершенствуя навыки менеджеров в этой области.

Послесловие

Вот уже более четырех лет Евразийский банк развития живет и трудится, опираясь на систему ценностей. Идеалы организации не просто представлены на внутреннем сайте ЕАБР – они органично встроены в корпоративные коммуникации, профессиональные тренинги и семинары,

действующие правила деловой этики, программу развития руководителей, ежегодную оценку вовлеченности персонала. Модель компетенций стала неотъемлемой частью систем подбора, оценки, развития и продвижения. Премирование привязано к оценочному баллу, который является интегральным показателем достижения бизнес-целей и развития компетенций.

Все эти годы корпоративная культура банка формировалась, оттачивалась и приобретала черты, характерные только для ЕАБР. Организация росла, требовала сложных и нетривиальных решений. Не раз необходимость организационных изменений обсуждалась на корпоративных сессиях, организованных в форме деловой игры либо мозгового штурма. Незримым навигатором в таких дискуссиях служила система ценностей. Не всегда и не все получалось с первого захода, но многие важные управленческие решения рождались на пересечении стратегических целей банка с интересами людей, которые трудятся в нем.

Сейчас у меня есть возможность наблюдать со стороны, как работает система. Совершенно очевидно, что для ЕАБР корпоративные ценности – не пустой звук.

Кстати, если вернуться к утвержденному списку ценностей, то слово «пассионарий» постепенно вошло в корпоративный лексикон и стало характеристикой, отчасти пересекающейся с понятием «настоящий евразиец». Что стоит за этими словами, понятно каждому в ЕАБР. Таким образом, ценность **пассионарность**, вызывавшая с самого начала наибольшее количество противоречивых оценок и мнений, похоже, сильнее всего зацепила людей. Лично мне в этой ценности видится сильный эмоциональный посыл от конкретных людей – создателей организации. Недавно правление ЕАБР утвердило процедуру награждения сотрудников в рамках празднования очередной годовщины банка. В номинации «Пример для подражания» – за лучшую демонстрацию компетенций, основанных на ценностях, – представлено семь сотрудников, из них три номинанта – за **пассионарность**.