

Грива Е.В.



ВОЛШЕБНАЯ ИНДИЯ
или Как жить и управлять людьми
в этой стране



Евгений Владимирович Грива

Волшебная Индия, или как жить и управлять людьми в этой стране

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=24258494

Аннотация

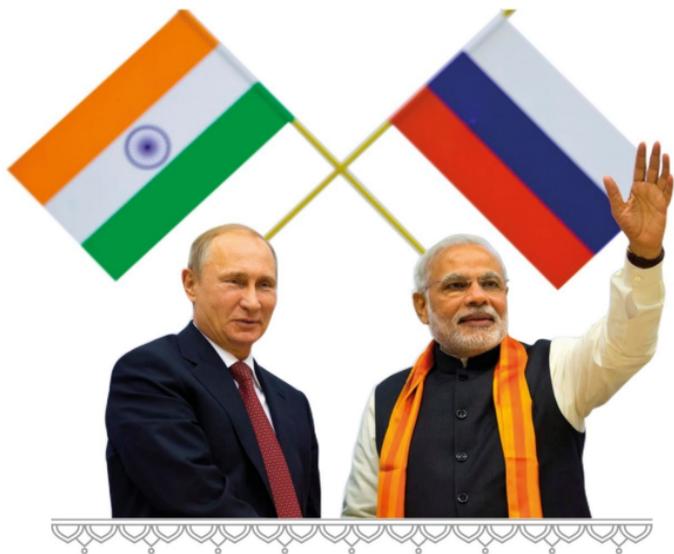
Книга рассчитана на широкий круг читателей, интересующихся Азией и, непосредственно, Индией. Она рассказывает о специфике работы в этой стране, организации бизнеса, управлении и взаимодействии с людьми. Представляет собой краткое пособие по этому вопросу. Написана в легкой и познавательной форме, ориентированной на практическое использование. Автор – Евгений Грива, человек, работавший на государственной дипломатической службе в течение двух лет в Пакистане и в качестве Генерального директора российской коммерческой структуры (дочерняя компания нефтехимического холдинга «СИБУР» в Индии) в Индии в течение 4 лет. Обобщил свой опыт работы в Азии и поделился им с читателями. Кандидат психологических наук, МВА в области управления человеческими ресурсами.

Содержание

Рецензии	8
Вступление	13
I. Актуальность именно этой книги для бизнесменов, выходящих на индийский рынок	18
II. Немного об авторе и его праве писать об Индии и Южной Азии	21
III. Как правильно читать эту книгу; точнее, что Вы сможете узнать из нее, и чего в ней точно не будет	27
IV. Джентельменский набор знаний из истории, политики, экономики, культуры, спорта и т.п. Индии, или «все о слонах»	31
V. Ключевые тенденции текущего периода – Индия начала XXI века	45
VI. Ведение переговоров	55
VII. Найм персонала	63
VIII. Мотивация персонала	71
IX. Организационное развитие	79
X. Оценка, обучение и развитие, работа с кадровым резервом	86
XI. Корпоративная культура индийских компаний	92
XII. Завершение: прощание со «сказочной	101

страной» на страницах этой книги и погружение
в не менее увлекательную реальность

XIII. Зарисовки из индийской жизни. Семейный
архив



*К 70-летию установления
российско-индийских дипломатических отношений*



Рецензии

«Если быть кратким – а только так можно «рецензировать» предложенный широкому читателю, фактически, путеводитель по Индии, про который хочется писать и писать – то скажу, как написал в свое время классик про классика, что «книга нужная, очень своевременная книга». Она подкупает легким, доступным и ненавязчивым стилем изложения, присущим людям, действительно любящим или сумевшим полюбить Индию за короткий срок пребывания в этой стране. Сложно войти, но еще сложнее выйти из темы, не утонув в этой бездне под названием Индия, а выделив то, что необходимо решившим «попробовать на зуб» это таинственное зазеркалье – автору это удалось. Направляющимся в Индию или раздумывающим заняться там бизнесом порекомендовал бы ее в качестве компаса: возьмите ее с собой и будьте уверены, что с верного пути вы не собьётесь».

П. Садыхов, индолог-востоковед, кандидат экономических наук

«...книга Евгения Гривы читается легко и непринужденно. Я несколько раз был с выступлениями в Индии, и каждый раз эта страна поражала своей непохожестью на все то, что видел ранее. А вот окунуться глубже и понять это многообразие восточных красок, никак не было времени. И тут

у меня в руках оказалась книга моего друга. Прочитал ее за один миг. Могу сказать, что и интересно и полезно и дает нужные знания, как вести себя здесь, как строить деловые отношения. Уверен, будет полезно не только бизнесменам, но и всем кто движется на Восток. Во всяком случае, для продвижения российской культуры и мировой музыки в Индии я буду опираться и на опыт Е. Гривы...»

Игорь Бутман, великий российский джазовый музыкант

«.....книга-инструкция для успешного ведения бизнеса в реалиях восточной страны. Пособие для тех кто хочет познать Восток и достичь успеха в «царстве духовности». Очень радует, что автор пропустил все описанное через себя, т.е. книга – часть жизни и взгляд на страну изнутри. После прочтения начинаешь понимать, что готовые и однотипные решения и модели бизнеса не могут быть применимы к любой стране. И всегда в первую очередь, необходимо познавать и изучать культуру людей и страны, где хочешь добиться успеха. На мой взгляд, это пособие-путеводитель для всех уровней менеджмента, для тех, кто не просто хочет начать бизнес в Индии, но и успешно его вести...»

А. Жиганов, директор по экономической безопасности Linde Gas Rus, кластер Восток

«...На востоке не считают, что правила, выработанные меньшей частью населения, можно бездумно брать в каче-

стве стандарта поведения...» – эта хлесткая фраза автора четко передает особенности страны с самым многочисленным трудоспособным населением планеты.

Не пожалейте времени на этот увлекательный путеводитель для терпеливых русских бизнесменов, устремляющихся в страну, где приоритетом взаимоотношений до сих пор остается кастовая система.

В дружеской беседе Евгений Грива приоткроет вам копилку своих ценных и полезных наблюдений. Книга заинтересует и тех, кто еще только пакует чемоданы в этот удивительный край, и тех, кто уже «проглотив» «Шантарам», возмнил себе, что он все знает про Индию...».

Е. Журавлева, владелец и генеральный директор консалтинговой компании «Winamore BTS»

«...я весьма рад, что в нашей стране появилась эта книга, которую смело можно назвать прекрасным и актуальным пособием для всех предпринимателей, кто попытается впервые попасть на огромный и исключительно привлекательный индийский рынок. Автор увлекательно и объективно рассказывает о специфических чертах индийцев как нации, их мировоззрении и деловом менталитете. Блестяще подмечены особенности ведения переговоров и особое «чувство времени» индийцев, их отношение к труду и иерархия в коллективах

компаний. Книга основана на большом личном опыте работы автора в странах Востока и рекомендуется для прочтения всем, кто хочет узнать о реальной бизнес-среде в Индии...»

С. Лунев, Заместитель Торгового представителя России в Индии

«...это удивительно, насколько точно Евгению Гриве удалось не только сформулировать вопросы, которые беспокоили меня и других экспатов в Индии, но и дать на них исчерпывающие ответы. Как бы я хотел, чтобы книга вышла в 2010 году, когда мне посчастливилось впервые оказаться в Мумбаи. Эта квинтэссенция жизненного опыта помогла бы мне избежать многих необязательных ошибок. Я уверен, что живое и понятное изложение не оставит равнодушными как людей, только начинающих свой путь в удивительной и загадочной стране, так и опытных индологов...»

П. Овсиенко, Заместитель Представителя Внешэкономбанка в Индии в 2010–2014 гг.

«...эта книга является своего рода must have путеводителем для всех, чья поездка в Индию связана не с туристическими, а с бизнес-целями. Ее контент уникален тем, что содержит самую актуальную информацию и целый ряд полезных практических рекомендаций. Надеюсь, что этот качественно новый формат послужит началом целого направления в страноведческой бизнес-литературе...»

К. Любин, Президент Федерации ножевого боя России,

офицер запаса ФСБ России

Вступление

Я долгое время назад задумал эту книгу. Но, все как-то то руки не доходили, то, в рамках переживания кросс-культурного шока, менялось отношение к «сказочной стране», то казалось, что не самое подходящее время, то какие-то другие причины становились на пути между мной и потенциальным читателем. И вот, наконец, появилось внутренне ощущение, что время пришло, и момент назрел – именно сейчас нужно рассказать о прожитом и понятом; и какая-то внутренняя движущая сила сподвигает взяться за перо. С учетом длительного проживания на Востоке – это знак!

Я давно убедился за годы жизни в Пакистане и Индии, что время нельзя торопить, не надо планировать такие серьезные процессы, четко привязывая их к дате – «у Бога все вовремя». Надо следовать за действительностью и поймать тот момент, когда все ваше естество скажет: «Ну, давай, пора!» В этом есть большая мудрость Востока в сравнении с заорганизованностью и стремлению к планированию всего и вся на Западе. Ну, да мы коснемся этих мировоззренческих моментов позже. И не раз!

Стало очевидно, что ожидание было не напрасным, – именно сейчас надо писать о Востоке, а в моем конкретном случае об Индии. Почему же именно сейчас?

Мы живем в эпоху кардинального изменения политиче-

ской ситуации в мире, пересмотра ценностных ориентаций, а соответственно изменения конфигурации бизнес-приоритетов для российских властей и компаний, имеющих интересы на международных рынках. Несколько процессов подтолкнули к смещению акцента в сторону Востока, а именно Южной и Юго-восточной Азии (сразу оговорюсь, что я буду излагать свою позицию относительно Южной Азии, а конкретнее, буду говорить об Индии как о крупнейшем и наиболее влиятельном игроке в регионе):

Экономические факторы:

- стабильный и набирающий обороты экономический рост;
- динамично увеличивающийся спрос на фоне роста количества среднего класса (в Индии на данный момент цифра перевалила за 300 млн. человек);
- спрос на продукцию отраслей, которые давно пребывают в ситуации преобладания предложения над спросом на американском и европейском рынках;
- дешевая рабочая сила при рассмотрении варианта выноса производства, при этом англоговорящая.

Политические факторы:

- санкции, которым подверглась Россия в связи с ситуацией на Украине (не буду касаться глубже политической составляющей и излагать свою оценку – книга не об этом), также подстегивают нашу страну к поиску новых магистральных путей сотрудничества на Востоке; и Индия

вслед за Китаем здесь игрок № 2.

Культурологические факторы:

– я далек от материалистической концепции создания и существования Мира, а также от рационального объяснения вещей, свойственного западным коллегам (опять-таки не вдаюсь в подробности своей позиции, но люблю аргументированно в силу исторического образования дискутировать на эту тему), поэтому считаю, что у нас – России и Индии – есть некая пассионарная связь между народами. Мы симпатизируем им, индийцы тянутся к нам. И эта симпатия иррациональна, она просто имеет место быть. Поэтому я очень часто отмечал интерес у россиян к Индии, к ее историческому и культурному наследию, и наоборот – у индийцев к нам. Контакт между представителями двух стран также устанавливается достаточно быстро. Поскольку я специально наблюдал за этим фактором, то могу сказать, что это не универсальная черта индийцев, легко устанавливать взаимопонимание с иностранцами. Они тяготеют к общению не в формально деловом стиле, свойственном Америке и Европе, а больше к установлению личного контакта, его развитию в дружеский, что в итоге может привести к деловому сотрудничеству. В этой связи, будем расценивать данный фактор как дополнительное преимущество для нас, играющее в пользу развития совместных бизнесов.

Сочетание трех вышеуказанных факторов и их пересечение в одной точке, а также искреннее желание внести свою

лепту в процесс развития отношений наших стран и способствовать успешному преодолению Россией навязанных ей санкций, и привело к тому, что Вы держите в руках эту книгу. Ее цель – подготовить Вас к работе в Индии. Поскольку полагаю, раз вы заинтересовались книгой, то у вашей компании есть планы относительно выхода на индийский рынок. Приход же сюда не прост – при всех факторах, способствующих этому, это другая цивилизация, другая культура, другой подход к жизни, соответственно, другой подход к ведению бизнеса. И я искренне убежден, что сюда нельзя прийти с управленческими шаблонами, преподаваемыми на факультетах менеджмента, по большей части пропитанными западными подходами.

Я коснусь самой важной, на мой взгляд, составляющей, – работы с индийцами как с персоналом, потому что именно здесь вас ожидают самые большие сюрпризы. Я много общался с российскими и зарубежными партнерами и коллегами, которые работали и работают в Индии, все без исключения подтверждают мое убеждение, что основные проблемы лежат в области психологии человеческих отношений. HR-менеджмент – предмет особого внимания и, фактически, ключевой момент в плане вашего успеха или неуспеха в Индии. И если уж Вы решили сделать «первый бросок на юг» в поисках счастья в «сказочной стране», то настройтесь на то, что, прежде всего, Вам надо будет научиться работать здесь с местным населением – с индийцами, а уже потом пой-

дут все остальные бизнес-составляющие.

Ну, а я попытаюсь Вам в этом помочь!

I. Актуальность именно этой книги для бизнесменов, выходящих на индийский рынок

Итак, в 2012 году я, собрав вещи, взяв семью, находившуюся в состоянии эйфории от ожидания новых впечатлений и тревожности одновременно, вылетел в город Мумбаи. Цель этого путешествия была следующей: в рамках подписанных соглашений о строительстве завода в Индии и создании совместного предприятия (СП) между компанией «СИБУР» и нашим индийским партнером – крупнейшей частной компанией Индии Релайенс Индастриз» (РИЛ) – организовать офис для административной поддержки деятельности данного СП и процесса строительства.

Нужно было зарегистрировать компанию, открыть офис, нанять людей, снять жилье, решить огромное количество бытовых вопросов в «чистом поле». Помимо этого потом вести активную информационную политику – интервью, публикации, выступления на конференциях, вступление в ассоциации, установление личных контактов с представителями органов индийской власти и российских представительств (посольство, торгпредство, консульство и т.д.).

Я понимал, что пребывание в Индии будет долгим, и для успешной работы нужно получить какие-то базовые знания

по стране пребывания (точнее, освежить их; почему именно освежить – скажу позже). С удивлением обнаружил, что по Индии есть множество литературы, но ни одна книга не устраивала меня как бизнесмена. Были толстые книги по истории, туристические справочники, литература по йоге и аюрведе, экономические справочники с кучей статистических данных и т.п. Но не было ни одной книги а-ля покет-бук, необходимой для бизнесмена, ограниченного во времени в плане чтения, чтобы взять ее с собой в самолет и за 13-часовой стыковочный перелет получить выжимку необходимой информации. Хотелось понять, кто такие индийцы, как они управляют бизнесом, каковы их специфические черты при переговорах, найме на работу, выполнении задач, что их мотивирует, что они ожидают от руководителя и т.п. Увы, такой книги не было, и еще тогда у меня появилась мысль, что именно такого формата и содержания книга должна появиться.

Актуальность этой мысли только усилилась в последующем, когда, уже поработав в Индии и набравшись здесь опыта, я стал писать о специфике работы здесь для деловых журналов, а также выступать по данной проблематике на конференциях. Я увидел два важных момента:

– огромный интерес к Индии со стороны читателей и слушателей – обратная связь подтвердила, что я двигаюсь в правильном направлении: бизнесмены говорили о том, что выходят на азиатские рынки и сталкиваются с теми фактами,

о которых я писал и говорил; и что очень бы хотелось получить обобщенное описание полученного опыта в виде книги (именно в виде покет-бук как руководства к действию);

– абсолютное непонимание Востока как цивилизации – отсюда подход к нему с западной калькой менеджмента, обреченной здесь на неудачу; пробуксовывание на стадии организации бизнеса из-за незнания специфики.

Актуальность написания книги после этого стала абсолютно очевидной. Бизнесу нужно краткое пособие, легко читаемое, основанное на реальном опыте, позволяющее сделать старт в Индии, да и в Азии в целом.

Понимание потребностей, а также собственное прохождение всех этапов становления и развития бизнеса в Индии, так сказать «на собственной шкуре» позволило проанализировать и обобщить материал. Что, на мой взгляд актуально, т.к. это информация именно «из окопов передовой», а не аналитические выкладки экспертов, побывавших в Азии с туристическими целями, или того хуже прочитавших множество литературы, но не попробовавших регион на вкус. Поэтому предлагаю свой опыт тем, кто, прежде всего, хочет услышать полезную информацию от человека, который работал в Индии сам, а также тем, кто хочет что-то создать в этом регионе, а не написать некий научный труд. Последних (научных трудов), благо, много.

II. Немного об авторе и его праве писать об Индии и Южной Азии

Наверно, я бы не рискнул взяться за перо, если бы только в течение двух лет работал в Пакистане и в течение четырех лет в Индии.

Чтобы у читателей уровень доверия был соответствующий при начале ознакомления с книгой, расскажу о себе и жизненных пересечениях с Индией. Безусловно, финальная оценка полезности будет базироваться на впечатлении и выводах, сделанных Вами по прочтении материала.

Еще обучаясь в Московском педагогическом государственном университете, я искренне интересовался Историей Востока. После окончания ВУЗа меня пригласили продолжить обучение в Академии внешней разведки. Я был распределен на Восточный факультет с профилирующим регионом изучения – Южной Азией. Бывалые разведчики, проработавшие в Индии и других странах региона, много и интересно рассказывали о специфике страны.

После обучения я пришел на работу Службу внешней разведки в Управление, специализировавшееся на Азии, и конкретно в Южно-азиатский сектор. Два года работы там, изучение и курирование оперативных дел плюс аналитических материалов позволили поднатореть в тематике.

Затем была работа в Пакистане в столице страны Исламабаде в течение двух лет. Это была дипломатическая работа и параллельно работа по линии СВР. Я, занимая позиции Руководителя экономической секции и пресс-секретаря посольства, активно общался в этот период жизни с политической элитой страны – лидерами партий, журналистами, высокопоставленными и не очень государственными служащими.

По возвращении и переходе в бизнес и деятельности более 10 лет в качестве HR директора российских и западных компаний, я не касался Азии зато познал увлекательный мир управления персоналом и происходящие в нем процессы и существующие закономерности.

Но когда в «Сибуре» возник проект, о котором я писал выше, я предложил свою кандидатуру в качестве генерального директора предприятия. Причиной тому было то, что открывать его надо было в Индии, а я ее прекрасно знал, а также то, что это было, прежде всего, административное предприятие, поддерживающее основной бизнес, т.е. опыт HR директора был так кстати. Искренне благодарен «Сибур», его руководству, своим коллегам – Денису Кулькову, Дмитрию Хриченко, всем ребятам из проектной команды за то, что смог на благо компании поработать в Индии, получить время изучить ее, очень много и интересно общаться по рабочим вопросам и не только. Наша компания в этот период всегда была в числе флагманов развития российско-ин-

дийских отношений.

4 года в Индии, а точнее в ее жемчужине Мумбаи (бывший Бомбей) позволили увидеть и понять эту страну, наверно, со всех возможных сторон и углов. Создавая бизнес «с нуля», я общался с юридическими конторами и риелторами, администраторами бизнес-центров и владельцами строительных компаний и арендодателями жилья и авто.

Организовав бизнес, я плотно контактировал с высшим и средним менеджментом самой мощной частной компании Индии Reliance Industries, встречался с ее владельцем Мукешем Амбани, генеральным директором Никхилом Месвани. Участие в профильных выставках и конференциях в качестве спикера позволило обогатить свой опыт общением с представителями нефтегазового, нефтехимического, химического сообществ Индии.

Бесценны и уникальны опыт и знания, полученные в ходе общения с мудрейшим, опытнейшим и добрейшим Чрезвычайным и полномочным Послом России в Индии Александром Михайловичем Кадакиным и Генеральным консулом в Мумбаи Алексеем Алексеевичем Новиковым, с которым сложились очень теплые личные отношения (да, и со всей семьей Алексея Алексеевича). Очень благодарен им и за поддержку и полезные советы в нужные минуты.

Также дважды я участвовал в общенациональных индийских HR форумах, где удалось понять общую и частную практику управления персоналом в индийских компаниях,

тенденции и существующие наработки. Могу сказать, они разительно отличаются от западных и российских.

А помимо этого, так скажем, факультативно, погрузился в индийское образование – окончил программу MBA и читал лекции индийским студентам по кросс-культурному менеджменту в Мумбайском университете.

Еще один аспект – общение с индийской молодежью. Я активно тренировался в индийских секциях дзю-до и бокса. Спонсировал развитие ММА и проведение соревнований по этому виду спорта. Общение с пионерами этого вида спорта в Индии – Маюром Бандсоде и Кушнуром Джиджиной и их студентами – было крайне интересно. Фурором было приглашение в Индию Кирилла Любина, Президента Федерации спортивного ножевого боя России, с его коллегой для продвижения этого вида спорта в регион. Успех был колоссальный. Для участия удалось привлечь руководство полиции штата Махараштра и «звезду» Болливуда Акшая Кумара.

Удалось погрузиться и в культурную среду. Взаимодействие с продюсером Прадипом Бхатией, которому я помогал трижды организовать концерты великолепного оркестра под управлением Игоря Бутмана, дало возможность общения с творческой средой. Сам Игорь мега популярен среди элитной индийской публики.

Ну, и помимо всего, мы много путешествовали с семьей по стране, да и по работе приходилось ездить много: Дели и исторические окрестности, Ченнаи (Мадрас), Калькутта,

Чандигарх и Шимла (самый север – Гималаи), Кочин и Три-вандрум (самый юг, штат Керала), Бангалор (куда для участия в соревнованиях по пейнтболу позвал единственный в нашей команде профессионал – Павел Овсиенко; а мы вдруг взяли и выиграли «Азиатские игры среди любителей», хотя и были похожи на партизанский отряд).

Перечислять весь многогранный спектр контактов можно было бы долго, но это будет утомительно для читателя. Остановлюсь на этом и резюмирую: общение было многогранным и позволило увидеть Индию в разных ипостасях и под разным региональным углом. Ну, а найм собственного персонала и ежедневное управление индийцами в рабочем порядке только закрепило это.

Поэтому полагаю, что полученная страноведческая подготовка, преломленная в разрезе длительного управленческого опыта HR деятельности и общего руководства, позволит получить от читателя кредит доверия всему, что будет описано ниже.

Ну, и конечно же, ценные наблюдения, советы, жаркие дискуссии, опыт, которыми делились все эти годы со мной в Индии моя любимая жена Виктория, дорогие сердцу друзья Павел и Алена Овсиенко, Владимир Финов и Елена Журавлева, Сергей и Надежда Луневы бесценны, если не более полезен, чем мой собственный. Ну, а пониманию корней и первопричин всего происходящего в Индии крайне помогали рассказы моих любимых сыновей – Вовы и Саши – ко-

торые ежедневно после прихода из школы делились своими наблюдениями (а индийских детей в международной школе было 80%).

Тысячу раз проговорил все то, о чем пишу Вам здесь, своим любимым родным и друзьям: сестре Марине и ее мужу (а по факту «моему старшему брату») Юре, любимому племяннику (а по факту «моему младшему брату») Олегу и его жене Юле, лучшему другу Андрею Жиганову – благодарен им за терпеливое слушание и возможность, рассказывая, самому понять, о чем говорю.

III. Как правильно читать эту книгу; точнее, что Вы сможете узнать из нее, и чего в ней точно не будет

Ну, и последнее, прежде чем мы перейдем к описанию «военно-полевого» индийского опыта. Этот пассаж для того, чтобы те, кто еще не определился с целью прочтения книги, могли вовремя отложить ее. Те, же, кто понял, что это для них, смогли настроиться на то, как материал будет подаваться, какова структура его представления читателю и цель этого. Надеюсь, это позволит, выхватывать именно полезную практическую суть.

Эта книга, прежде всего, для людей, собирающихся работать в Азии (не важно в какой сфере), которые очень быстро хотят понять, что и как тут происходит, что представляют из себя контрагенты, как надо выстраивать отношения.

Безусловно, это не научное или аналитическое пособие, а, скорее, набор систематизированных советов для «ремесленников», т.е. людей, которым важно «как работать», а не «почему именно так».

Сквозной линией через приводимые примеры будут идти ссылки на психологический портрет индийца, на историче-

ские и политические первопричины, однако детальных экскурсов ни в политику, ни в экономику, ни в историю и культуру не будет. Не поленитесь, прочитать дополнительную литературу, если будет время, но, все же, если Вы, например, гонщик, вас мало интересует детальное знание устройства автомобиля, а уже тем более законы физики, благодаря которым он ездит. Вам надо им управлять и желательно максимально быстро.

Построение каждой главы будет одинаковым: ссылка на опыт и примеры из жизни; краткое объяснение закономерностей процесса; ну, и рекомендация – как строить работу по этому направлению.

Итогом прочтения должно стать то, что мои, так называемые «военно-полевые опыты в Индии», выявленные закономерности и практические рекомендации должны дать Вам ясную картину – что и как происходит в различных областях HR менеджмента в Азии, а также инструментарий – как надо работать с персоналом в Азии, и как не надо работать с персоналом в Азии.

Цель этого всего – чтобы выйдя из самолета, Вы сразу же могли начать работать с местными жителями.

Ну, и 3 последних ремарки, без которых все вышесказанное, как еда без соли, будет незаконченным и неоригинальным блюдом.

Чтобы советы заработали, надо:

– понять, что здесь обобщенная картина «индийца»; я ис-

ходил из принципа, который озвучил Герой России В.Маргелов, что «для врага все мы – русские» (независимо от многонациональности нашей страны), т.е. я дам Вам портрет индийца с его общими закономерностями; но понятно, что жители Дели отличаются от жителей Мумбаи и Калькутты, жители Кералы разительно не похожи на аборигенов Гималайских районов и т.д.;

– полюбить страну пребывания – на Востоке очень понимают чувства; если Вы будете по-западному деловы и мало или не искренне эмоциональны, то это тормознет ваш бизнес радикально; здесь не работает принцип «ничего личного, только бизнес», или он работает с точностью до наоборот;

– если Вам удастся проникнуться светлым чувством к стране пребывания, то постарайтесь, не перейти грань и не впасть в другую крайность – раствориться в любви к Индии; это – Восток, здесь любят силу, а также жива историческая память колониальных завоеваний – сохраняйте разумный «ореол колонизатора».

– как говорил мне в Исламабаде мудрейший офицер безопасности, сам азербайджанец, за плечами которого была богатейшая разведывательная биография: «Хотя я и сам восточный человек, но скажу, чтобы Вас уважали на Востоке, вы ни в коем случае не должны одевать местную одежду, не должны быть похожи на местных жителей, и желательно чтобы не понимали ни слова на местном языке и даже не пытались его выучить»; это, конечно, радикально, но большая

доля здравого смысла в этом есть;

– ну, и конечно, не лезьте с навязанными западной машиной СМИ идеями о так называемых «общечеловеческих ценностях», «общепринятых стандартах работы» (на Востоке не считают, что правила, выработанные меньшей частью населения и с точки зрения численности, и с точки зрения территории, можно называть «общечеловеческими», или возводить их в абсолют, либо бездумно брать в качестве стандарта). И как бы не выглядело это не политкорректно, не стоит дискутировать не темы прав сексуальных меньшинств, животных, прав человека и т.д. На Востоке культ семьи, что приятно; а проблем много других, более насущных и жизненных.

Теперь же готов пожелать Вам набраться терпения, уверенности в том, что Вам будет интересно и в итоге полезно, и ознакомиться с зарисовками из индийского/частично пакистанского опыта работы автора.

IV. Джентельменский набор знаний из истории, политики, экономики, культуры, спорта и т.п. Индии, или «все о слонах»

Что нужно знать бизнесмену об Индии для минимального понимания происходящих процессов, поддержания разговора, возможности произвести приятное впечатление и не прослыть невеждой. Пусть это будет Вашим джентельменским набором. Конечно, в последствии ежедневная деятельность сильно обогатит Ваши знания, а прочтение специальной исторической литературы, путеводителей, сделают их системными. Также можно прочитать небезызвестные художественные произведения о современной Индии – «Белый тигр», «Шантарам» и др. Но все это будет потом... А пока:

Индийская цивилизация – одна из древнейших на планете, однако не надо ассоциировать ныне живущих индийцев с их предками, которые изобрели шахматы, сделали многие астрономические, математические открытия. Индийцы как народ возникли за счет изначально прихода африканских племен, а потом их смешения с ариями, которые составили вторую волну переселенцев на Индостан;

Далее же индийская цивилизация формировалась посред-

ством вливания в нее различного рода народов-завоевателей – наиболее значительное влияние имели Мусульманское завоевание и Британская колонизация. Т.е., если говорить о базовой чисто индийской основе, то это период Хараппской и Ведической цивилизаций, а от этого периода остались только достаточно древние археологические артефакты;

Все же, что является предметом гордости индийцев, и мы можем видеть и по сей день – мавзолей Тадж Махал, многочисленные аналогичные храмы, Ворота Индии, вокзал Виктория и т.д., – все это было создано в период Мусульманского завоевания и Британской колонизации. В эти же периоды формировалась и нынешняя индийская нация, плотно перемешиваясь с мусульманами и познавая элементы восточной деспотии и государственности, взаимно проникая культурами; а далее получая от британцев инфраструктуру, знание английского языка как связующего для нации, элементы современного устройства государства, и что необычно для Востока прижившуюся в Индии демократию.

В Индии возник буддизм, однако он перекочевал в Китай, став там базовой религией; здесь же он дал рождение основной для Индии религии – индуизму. Для индуизма характерно многобожие, помимо 3 главных Богов – Брахмы, Шивы и Вишну в пантеоне насчитывается огромное количество локальных для различных групп индийцев Богов. Наиболее «веселый» из них и почитаемый всеми Ганеша (человек с

головой слона – не поленитесь, прочитайте историю его появления). Фестивали, посвященные Ганеше, одни из самых длительных и символических.

Религия весьма демократична: нет жесткого преклонения человека перед Богом. Хинду, те кто относится к данной религии составляют 75-80 % населения. Также значительны группы католиков и мусульман. Суммарно на представителей этих трех религий приходится 99% населения. Думаю, многие знают сикхов по специфическому головному убору и бороде, это также религиозное течение, выросшее на базе индуизма. И хотя количество сикхов не так значительно, они весьма влиятельны в жизни Индии как деловая и политическая элита, в силу высокой образованности этой части населения.

Стоит заметить, что большинство конфликтов, которых в Индии не так уж много для такой густонаселенной страны, происходит на религиозной почве. Главным образом между хинду и мусульманами.

Важная и знакомая из курса школьной истории составляющая жизни Индии – варно-кастовая система. Это социальная стратификация общества. 4 основных варны – брахманы (жрецы – религиозная и государственная элита), кшатрии (воины – военная и государственная элита), вайшьи (торговцы), шудры (разнорабочие и обслуживающий персонал) – мы обычно путаем с «кастами». Касты – это подразделения внутри варн. Если совсем просто – это группы, которые де-

лятся уже по более узкой профессиональной специализации. Например, на юристов, врачей и т.д.

Сейчас официально запрещена дискриминация по варно-кастовому признаку, но поскольку многие профессиональные кланы возникли внутри каст, то волей-неволей в силу семейственности бизнеса в Индии профессиональная принадлежность в стране соотносится с кастовой принадлежностью. Чужаку можно, но сложно пробиться на иное профессиональное поле.

В деревнях принадлежность к варне и касте отслеживается сильнее, в городах практически нет. Но все же вы заметите, что люди, занимающие одинаковые ранги даже в крупных компаниях, при отличающейся варновой принадлежности, могут иметь разный вес и неформальный статус. Брахманы и Кшатрии по крови хоть не явно, но с превосходством относятся к представителям двух других варн.

Вне системы социальной организации общества стоят «неприкасаемые». Обычно люди в обыденной жизни, занимающиеся самым тяжелым трудом, либо уборкой.

Индуизм и варно-кастовая система важные регуляторы и общественно-политические детерминанты в индийской истории и политической жизни. При численности населения в 1 млрд 300 млн. страна могла бы погрязнуть в социальных конфликтах, учитывая то, что $\frac{3}{4}$ населения живут очень бедно (300 млн. – за чертой бедности; более 600 млн. – на грани прожиточного минимума). Стабилизируют общество имен-

но 2 вышеназванных элемента: касты распределяют людей по профессиям, а религия дает этому идеологическое подкрепление. Так один из основных постулатов – это то, что жизнь надо прожить в рамках данного тебе предназначения, т.е. пройти предначертанный тебе путь. Это и будет наивысшим благом и даст шанс на последующее более успешное перерождение. Попытки же выйти за круг судьбы являются тяжким грехом. Созерцательность в отношении к окружающему миру, стремление к гармонии как основной ценности берет начало именно отсюда.

При этом могу отметить, что индийское общество крайне религиозно, и вышеназванные стабилизаторы работают повсеместно, а не в единичных случаях, и позволяют сдерживать общество от социальных волнений.

Касаясь религиозности, хотелось бы отметить, что эта черта характерна для всех слоев населения. На мой взгляд, подчеркну, что не являюсь атеистом, это дает Индии особую энергетику и защищенность. При перенаселенности и низком уровне охраны труда здесь должно регулярно происходить огромное количество происшествий, но статистика говорит об обратном.

Искренне убежден, что это страна – любимая Богом, именно в плане некоей энергетической защищенности в силу религиозности почти всего населения. Для меня ярким примером был момент, когда в сезон дождей выпало очень мало осадков. Это критично для сельскохозяйственных районов

и для обеспечения питьевой и технической водой городов. Если в сезон дождей осадки не выпадают в нужном количестве, то это катастрофа. В 2015 году сезон дождей закончился, а воды в достаточном количестве не набралось. Резервуары были наполовину пусты, предвещалась очень тяжелая ситуация. Во всех школах Индии по распоряжению Правительства каждый час уроки останавливались на молитву, чтобы пошел дождь. Аналогично молилась вся страна. В это тяжело поверить, но дожди прошли вне сезона именно в нужном количестве и начались в момент старта фестиваля Ганеши.

Еще один характерный для Индии признак, также, кстати, регулирующий социальную напряженность, – вегетарианство. Около 70–75 % населения, главным образом, хинду – вегетарианцы. Это снижает градус борьбы в пищевой цепочке. Не нужно столь много мяса, которое и стоит здесь не дешево. Сельскохозяйственной продукции для пропитания в силу климата (4 урожая в год) индийцам вполне хватает. Ну, и конечно, важно знать этот момент с точки зрения организации совместных мероприятий с индийцами. Вегетарианские блюда должны быть в изобилии. То, что вы будете есть мясо, местных жителей не смутит. Говядину, все же, старайтесь не есть. Это не запрещено, но может быть им не приятно.

В политической системе Индии единство и борьба противоположностей: западная демократия как форма политического устройства и ярко выраженные элементы восточного уклада в качестве внутреннего наполнения этой системы.

Индия – это республика. В ней есть деление на штаты. Есть президент, власть которого номинальна. Реальная власть находится у премьер-министра, которого выдвигает победившая на парламентских выборах партия. При чем, выборы происходят по-настоящему, и не носят управляемый характер. В стране очень сильна пресса, и давление на нее, фактически отсутствует. Вы можете увидеть примерно равное количество газет и телеканалов, одновременно поддерживающих и критикующих действующую власть.

Есть 2 основные политические партии – Индийский национальный конгресс (ИНК, партия социалистического толка), Бхаратия Джаната Парти (БДП – партия национально-консервативного толка). Обычно основная борьба идет между ними. В отдельных штатах нередко бывают свои доминирующие партии – коммунисты в Керале, Шив Сена (националисты) в Махараштре, но все же они не достигают влияния федерального масштаба. За их лояльность чаще борются ИНК или БДП для достижения своих политических целей.

В то же время при наличии четко выраженных демократических институтов вы увидите элементы восточной деловой культуры в ведомствах федерального и регионального уровня, особенно по мере движения вниз – чем ниже уровень, тем больше элементов бытовой коррупции. Культура «бакшиша» очень развита. Т.е. он считается само собой разумеющимся для того, чтобы с вашим вопросом начали работать. Иначе вопрос может решаться вечно. Своего рода «смазоч-

ный механизм» для более быстрого решения.

В практическом плане стоит отметить, что в Индии нет жесткой вертикали власти, зависимости регионов от центра, и уж, тем более, зависимости бизнеса от государства. Наши бизнесмены нередко базируются в столице, – административном городе Дели, где сосредоточены в основном чиновники, – по аналогии с Россией планируя решать вопросы бизнеса через административный ресурс. Если ваш партнер не государственная индийская корпорация, то это крайне неправильное решение. Центр не имеет ресурса для влияния на «чистый бизнес». Лучше договариваться с вашим бизнес-партнером по месту его дислокации. Поскольку нередки случаи «отжимания бизнеса», то здесь уж лучше налаживать связи на уровне властей штата, где вы планируете вести свою деятельность. Проведенный анализ говорит о том, что местные бизнесмены обычно задействуют данный ресурс для того, чтобы «кошмарить» вас по формальным признакам, т.к. власти штата слабо подконтрольны центру.

А вот, если вы планируете начать работу в Пакистане, то там обратная ситуация – идя через органы государственной власти, вы можете получить доступ к самым мощным игрокам интересующей Вас отрасли.

Раз речь зашла о Пакистане, то важно отметить, что, фактически не имея открытых врагов во внешней политике, Индия реально не скрывает, что единственным враждебным ей государством, является Пакистан. Аналогична и позиция

Пакистана. Этот то тлеющий, то переходящий в острые фазы конфликт возник сразу после ухода англичан из Индии в результате борьбы индийцев с колонизацией. В 1947 году англичане покинули Индию, предварительно разделив ее на 2 части: на непосредственно саму Индию, где большую часть населения по вероисповеданию составили хинду, и Пакистан – мусульманскую часть по вероисповеданию. В итоге на северо-западе между двумя странами появилась спорная территория – Кашмир: частично (2/3) принадлежащая в виде штата Джамму и Кашмир Индии и частично (1/3) Пакистану. Проблема в том, что большая часть населения на тот момент в Кашмире была мусульманской. Соответственно в результате резни мусульманское население покинуло Джамму и Кашмир. Пакистан предъявляет претензии на эту территорию, Индия их не признает. Было три индо-пакистанских войны, которые не решили вопрос. Конфликт является ключевым противоречием между двумя странами и периодически приводит к военным столкновениям. Важно понимать, что обе страны обладают ядерным оружием: как боезарядами, так и средствами доставки. Тема при обсуждении с индийцами и пакистанцами всегда очень чувствительная – шутка, или непризнания права на спорную территорию вам могут не простить.

Конечно же, желательно знать ключевые фигуры индийской политической истории:

Ганди Махатма – лидер сопротивления против Британ-

ской колонизации (его изображение вы сможете увидеть на денежных купюрах – индийских рупиях). Он основал это движение, базирующееся на философии ненасилия, и добился того, что в 1947 году англичане покинули Индию. Был убит наемными киллерами в результате покушения, пытаюсь найти варианты разрешения кашмирского конфликта;

Неру Джавахарлал первый премьер-министр Индии. Был одним из учеников и последователей Махатмы Ганди и лидеров Индийского Национального Конгресса. После ухода британцев стал формировать независимую политику Индии – положил начало курсам – «неприсоединения» во внешней политике и «активного вмешательства государства в экономику». Отец и дед хорошо известных премьер-министров Индиры Ганди и Раджива Ганди. Кстати, Махатма Ганди не является родственником ни для И.Ганди, ни для Р.Ганди.

Ганди Индира – дочь Джавахарлала Неру, дважды была премьер-министром Индии от ИНК. Активно развивала курс «неприсоединения». В ее период активно развивались отношения с СССР, был заложен реальный фундамент дружбы между странами, эффект которого в виде позитивного отношения к нашей стране чувствуется до сих пор. Была убита телохранителями-сикхами после подавления восстаний сикхов из-за захвата их священного храма.

Ганди Раджив – сын Индиры Ганди, продолжатель ее курса. Был убит террористами из организации «Тигры освобождения Тамил-Илама».

О нынешних знаковых фигурах в политической жизни Индии я расскажу в следующей главе.

Ну, и чтобы совсем «полить бальзам на душу» своих индийских собеседников, конечно же, посмотрите индийские фильмы. Болливуд – киностудия, которая снимает в год самое большое количество фильмов в мире. Она располагается в Мумбаи. Для индийцев актеры Болливуда – это небожители, предмет гордости, поклонения и обожания. Не пожалейте времени и посмотрите фильмы с национальной легендой – Раджем Капуром. Фильм «Бродяга» с его участием и мелодии оттуда до сих пор знают многие индийцы. Приведу такой пример: когда оркестр Игоря Бутмана давал концерт в шикарном концертном зале NSRA в Мумбаи (лучший концертный зал в Индии), и гениальный слепой пианист Олег Аккуратов запел на хинди песни из этого фильма, подпевал весь зал – все зрители любого возраста. Аплодисменты не смолкали где-то полчаса.

Современные актеры и актрисы, такие как Амиаб Баччан, Митхун Чакраборти, Шарукх Кхан, Акшай Кумар, Ашвария Рай будут смотреть на вас со всех рекламных плакатов. Незнание этих имен и пары тройки фильмов с участием вышеназванных актеров покажет индийцам, что вы здесь человек временный, которого мало что интересует. Для местных жителей, где, как уже говорил, нет подхода «ничего личного, только бизнес», это может быть и причиной для того, чтобы закрыться от вас. А что значат актеры для

индийцев, я убедился, когда приглашал в Мумбаи Кирилла Любина – Президента Федерации спортивного ножевого боя России. Он с коллегой проводил показательные и обучающие мероприятия для индийских детей, спортсменов, полицейских, спецназовцев и т.д. На самое ключевое мероприятие мы пригласили Акшай Кумара – болливудскую «звезду», пропагандирующего боевые искусства. Также я пригласил туда Генерального консула России А.А.Новикова, шефа полиции Мумбаи и других видных людей. Но когда мероприятие закончилось, то толпа корреспондентов просто снесла всех нас – нас отодвинули куда-то в угол. Для них существовал лишь один человек – Акшай Кумар, на которого индийские корреспонденты смотрели как на полубога.

Примерно такими же полубогами, может чуть рангом пониже, являются в Индии игроки в крикет. Это – самый популярный вид спорта здесь. Во всех барах, ресторанах фоном на экране будут идти крикетные матчи. Грешен, не проникся этой игрой, хотя понимал, что посещение матчей можно активно использовать как площадку для встреч с нужными людьми и новых знакомств.

Ну, и наконец, Индия прекрасна своим культурным наследием и неповторимой природой. Это полезно увидеть и в познавательных целях, и в плане получения эстетического наслаждения, и для того, чтобы получить «минимальный джентельменский набор», который всегда является предметом разговоров: индийцы всегда будут спрашивать вас – «как

вам Индия, что нравится». Конечно же им льстит, что вы знаете эту сказочную страну.

Если вы не большой любитель старины, то не заморачивайтесь слишком сильно (т.к. для любителей Индия – нескончаемое поле деятельности), посетите мавзолей – мечеть Тадж Махал в Агре, который был построен потомком Тамерлана в течение 20 лет с привлечением 22 000 мастеров. Настоящий памятник не только архитектурного, но и ювелирного искусства, т.к. его стены инкрустированы драгоценными и полудрагоценными камнями. В Дели восхититесь Храмом Лотоса, башней Кутуб-Минар, Красным фортом Лал-Кила, триумфальной аркой Ворота Индии, парламентским Дворцом; в Мумбаи – вокзалом Виктория; еще одними, но уже Бомбейскими воротами Индии, музеем Принца Уэльского; в Калькутте – Мемориалом Виктории.

Дикая тропическая природа Кералы и горные местами снежные районы Гималаев, особенно в бывшей летней резиденции английского генерал-губернатора в Шимле, также должны произвести впечатление и показать огромное разнообразие индийской природы и людей, населяющих страну. В Гималаях Вы поймете, что в Индии произошло смешение всего – одновременно на горном склоне мы, прогуливаясь с семьей, увидели хвойное дерево наших северных широт и рядом же тропический кактус.

Ваши познания культуры и природы Индии произведут впечатление на индийцев. Сами они, кстати, мало путеше-

ствуют. И когда я рассказывал индийцам многие моменты из истории и культуры их страны, обсуждал, где и что увидел, какие места посетил, это позволяло сделать 10 шагов вперед в наших межличностных отношениях. Они достаточно открытые и искренние люди, но становятся такими, только когда видят ваш искренний интерес к себе и к своей стране. Вышеперечисленный «джентельменский набор» является достаточным, чтобы оказаться своим в их среде.

V. Ключевые тенденции текущего периода – Индия начала XXI века

Ретроспективный взгляд на Индию позволил, понять нам, что является важным в ее прошлом. Теперь несколько слов о настоящем. Страна является достаточно традиционной (в смысле, следующей традициям) в плане уклада, опирающейся на приобретенный опыт, не быстро осуществляющей изменения. Индийский слон – это лучший символ Индии. Он делает все не спеша, основательно, но когда он начинает движение, то его уже невозможно остановить, или заставить свернуть с выбранного пути.

Именно так сейчас Индия взяла старт на становление в качестве регионального лидера и одного из полюсов силы в мире. Ряд процессов, фиксируемых тенденций говорят об этом, и их надо замечать и понимать, в том числе и в разбираемом нами аспекте – организации работы с персоналом в Индии и регионе в целом.

Остановлюсь на наиболее важных моментах для нашей темы:

Индия сейчас самая молодая нация в мире. Этот момент называется «демографическим дивидендом». Около 350 млн. человек в Индии находятся в возрасте до 35 лет. Это на 100 млн. человек больше, чем в Китае. Т.е. Мы имеем

огромную армию трудоспособного населения. С одной стороны, это требует неотложных действий с точки зрения политики занятости, с другой стороны это огромный потенциал для экономического рывка вперед. Ну, и безусловно, это пока не порождает острого вопроса обеспеченности пенсионеров. Хотя их обеспечение идет не за счет пенсионных отчислений, – здесь Индию никак нельзя назвать социальным государством. Традиционно принято, что дети активно заботятся о своих родителях.

вышеприведенный факт вселяет оптимизм наряду с тенденцией роста культа образования. В стране с населением в 1 миллиард 300 миллионов, безусловно, образование является «входным билетом» в мир, отделяющий тебя от реальной бедности. Напомню, что в Индии число людей, живущих за чертой бедности, составляет 300 млн. человек, 600 млн. живут на грани прожиточного минимума. Соответственно молодое поколение понимает, что образование – это возможность жить достойно, пусть и не вырываясь за «круг своего предназначения». Для бизнеса это положительный сигнал, т.к. говорит только об одном, что страна имеет большое количество молодых людей, образованных, либо стремящихся к развитию.

При этом молодым людям есть куда входить со своими устремлениями – Индия демонстрирует на период 2015-2016 года самый сильный рост экономики среди стран БРИКС – 7%. Также по объему ВВП Индия догоняет Китай,

и должна обогнать его, являясь сейчас 12-ой экономикой мира с 1,089 трлн. долларов США.

Курс нового кабинета Нарендры Моди явно ориентирован на развитие бизнеса и создание рабочих мест. Наблюдается отход и критика идей Ганди, государство все больше берет курс на рыночное развитие экономики. При этом оно не уходит с головой в либеральную доктрину – мы видим интересный симбиоз с одной стороны рыночной экономики, с другой – крайне жесткой национальной политики. Когда я посетил экономический форум в Ахмедабаде, где присутствовали лидеры крупнейших держав, передовых экономик, международных организаций, и послушал речь Н.Моди, то она произвела на меня неизгладимое впечатление. Он, безусловно, яркий оратор, делающий ставку на расцвет страны через рост национального самосознания. Его речь сводилась к тому, что «мы – самая древняя, самая талантливая, самая сильная нация на Земле. За нами будущее. Мы будем двигателями прогресса. Индия – прежде всего для индийцев и роста их благосостояния, но мы открыты и для других. Пусть сюда приходит зарубежный бизнес и приносит технологии. Ему будут созданы все условия для развития, но главная задача – это локализация производства в Индии, передача ей технологий и создание рабочих мест и т.д.». Речь была ориентирована на развитие бизнеса в стране, на создание условий для прихода иностранных инвесторов, но при этом была крайне националистична, так что прямо на моих глазах было

видно, как проникались ей сами индийцы.

И надо отметить, что такие идеи находят поддержку среди общества. Слава Богу, индийцы не агрессивны, и не возмущаются за покорение мира посредством оружия, но идеологический толчок росту экономики, работе на благо себя и страны это дает. И одновременно снижает раболепие перед «белым человеком». Как я уже писал, необходимо сохранять «ореол колонизатора», но при этом понимать, что это уже не те индийцы, которые были 30-40 лет назад, и неуважение к ним будет диссонировать с тенденциями роста национального самосознания.

Апофеозом новой доктрины является программа «Make in India», которая фиксирует то, что Индия открывает двери для прихода инвесторов, прежде всего, заинтересована в технологиях, делает ставку на получение этих технологий и в итоге организацию производства у себя в стране.

Сразу же в течение полугода после запуска данная программа принесла удвоение инвестиций в страну с 11 миллиардов долларов до 21 миллиарда долларов США. Справедливы слова К.Лагард, главы МВФ, что «Индия – светлое пятно в нынешней мировой экономике». Причина этого – неуклонный рост среднего класса, сопоставимого по своему потреблению со средним классом развитых стран. Именно поэтому иностранный бизнес активно идет в Индию, прощая националистические выпады Н.Моди, делая вид, что их просто нет. Здесь колоссальное и неуклонно растущее потреб-

ление всего. Получается, что в Индии, фактически 2 населения России (столько составляет средний класс Индии) потребляют столько, сколько в России это делает не такой уж многочисленный средний класс. Еще лет 15-20 Индия будет голодна до передовых технологий, и это время для того, чтобы выявить эти потребности и попытаться застолбить свое место на данном рынке.

В свете происходящих изменений и постепенной интеграции Индии в мировую экономику (очень дозированной, т.к. Индия разумно сохраняет достаточно сильный протекционизм, защищая своих производителей, делает ставку на хотя бы частичное самообеспечение во всех отраслях) все в более положительную сторону меняется восприятие периода британской колонизации в Индии. Индийцы все больше ценят созданную объединившую страну инфраструктуру и особенно привнесённый английский язык, ставший как связующим для страны (почти все штаты имеют свои языки, и их жители часто не понимают друг друга), так и облегчающий приход сюда иностранного бизнеса, а также давший толчок выносу сюда ряда производств и организации в Индии массовых центров аутсорсинговых услуг: бухгалтерии, call-центров и т.д. Ну, и конечно, знание английского языка дает возможность молодым индийцам уезжать за рубеж и учиться в ведущих университетах.

Кстати, знание английского языка является двигателем еще для одного процесса – распространению индийцев по

свету. В отличие от китайцев (среди которых знание английского языка значительно меньше), которые также активно расселяются на нашем Дальнем востоке и по миру, индийцы держатся не только диаспорами, но и способны индивидуально интегрироваться в мировое пространство. Приоритет отдается Англии и США. Индийцы активно получают там образование, оседают и, по восточной традиции, тут же подтягивают туда своих родственников. Я бы назвал это «обратной мирной колонизацией». В разговорах с друзьями-индийцами я нередко встречал точку зрения, которая отражает некое коллективное мировоззрение: «мы ни с кем активно не воюем, никому сильно не сопротивляемся, мы адаптируемся; может быть у нас нет великих воинов, великих побед и открытий, но мы способны пережить любые вторжения – завоеватели уходят, ассимилируются, а мы остаемся; сами же спокойно расселяемся по свету, увеличивая свое влияние, проникая в различные сферы жизни».

Логика процесса действительно такова, – как пример, помимо «Кремниевой долины», где индийцев очень много, назначение руководителем программы MBA в Гарварде индийского профессора. Последний, следуя традиции, тут же заявил, что должна произойти определенная индуизация процесса образования с приглашением большого числа индийских преподавателей. Как подтверждение такого рода доктрины почти в каждом индийском аэропорту вы увидите слоган: «Гражданин мира – по сути, индиец – в ду-

ше».

Конечно же, отталкиваясь от того, о чем я сказал выше, в Индии есть при сохранении мощной самобытности ориентация на США и Англию – в образовании, в культуре, в стремлении уехать туда, в желании наладить бизнес с партнерами из этих стран. Это не критично, но чувствуется, и надо сказать, что наши позиции сильно ослаблены по этим направлениям со времен СССР. Но важно понимать, что двери пока еще открыты – есть историческая положительная память, гибкость индийцев и, что характерно для такой большой страны, невозможность для всех занять нишу партнерства с США и Англией. Индийцы ищут и других партнеров. Но туда активно идут игроки классом ниже, и нам надо спешить.

Если говорить о тенденциях в культуре и спорте, то Индия, как писал ранее хранит самобытность – с одной стороны, с другой же – идут процессы, которые я бы сравнил с «мягкими 90-ми», если сравнивать с нашей страной. Уверен, что специфические черты индийцев как нации, религиозная составляющая не дадут вылиться этой тенденции в «реальные 90-е» России.

Имеет место здоровый консерватизм – в театрах и подобных площадках, коих немного, абсолютный приоритет индийских постановок, танцев и т.д. Вошедший, как свой, в индийскую культуру крикет также номер один, если брать спорт. Но есть определенный водораздел поколений – где-то

на рубеже 30–40 лет. В спортивных увлечениях вы сможете увидеть, что люди за сорок в массе своей крайне неспортивны, их тела не развиты, а физическая культура в школе им не преподавалась. Максимум они выполняют пару-тройку дыхательных упражнений из йоги, легкие растяжки и что-то похожее на спортивную ходьбу. Кстати, интересно, что бытующее мнение о том, что индийцы почти все – йоги, примерно также верно, что все русские пьют много водки. Меня постоянно спрашивали об этом индийцы – «все русские постоянно пьют водку?». Ну, а я им отвечал вопросом на вопрос про йогу – «все ли они – йоги».

Индийский же кардиолог, отвечая на мой вопрос, «почему индийцы не бегают и не делают интенсивные упражнения, а максимум занимаются быстрой ходьбой, и есть ли в этом высший смысл», отвечал просто: «лень». Ну, я думаю, что корни в этом климатические (на большей части территории достаточно жарко), однако привычку это сформировало.

Проникновение элементов западной культуры – особенно кино, а также появление кондиционированных спортзалов, международных школ стало формировать среди молодых индийцев определенный культ здорового тела. Среди молодежи вы сможете увидеть все больше людей, занимающихся с отягощениями, единоборствами, играющими в футбол, волейбол, баскетбол. Я думаю, это будет находить все более широкое распространение, т.к. и в школах эта практика становится все более распространенной. Приятно, что,

перенимая новое, индийцы не отходят от корней. Среди моих друзей-спортсменов многие параллельно продолжали заниматься йогой, развивали новые направления такие, как силовая йога. Важно отметить, что спортивные клубы малочисленны, нередко имеют закрытый характер и это хорошее место для установления связей, встреч, т.к. там немало деловой элиты, особенно нового поколения.

Аналогично и с театрами музыкальными шоу. Площадок очень мало. Индийцы очень охотно смотрят национальные постановки. Зарубежные, в том числе, российские артисты не особо балуют Индию своим вниманием, зная, что полные залы не всегда удастся собрать. Но есть тенденция – интерес к зарубежной культуре начинает расти – и, что важно понимать, для них это определенный элемент элитарности. Т.е. приглашение на концерт, спортивное шоу с участием иностранных артистов/спортсменов всегда вызовет интерес и будет воспринято с благодарностью (только приглашайте всегда вашего партнера с супругой). Т.е. это тоже хорошая площадка для знакомства и поддержания контакта.

Ну, и завершая экскурс, вернусь к «лихим 90-м»: среди молодежи 20-25 лет влияние зарубежной культуры и тяга к выходу за пределы «моральных ограничителей» своего общества чувствуется еще сильнее. Я обратил внимание, что по стилю одежды, употреблению спиртных напитков, нередко показному курению многие представители богатой молодежи стараются удовлетворить голод, созданный традицион-

ной культурой. Вряд ли это овладеет всем индийским обществом, но некий элемент порочности будет все сильнее культивироваться подрастающей элитой. Так что распитие хорошего виски с сигарой всегда сможет сделать вас ближе и понятнее деловому партнеру. Но не забывайте, что, чем больше за сорок – пятьдесят, тем такой подход менее выражен, чем меньше за этот возраст – тем сильнее готовность «пуститьсь во все тяжкие».

Мне бы хотелось подвести черту под описанием общих современных тенденций в индийском обществе, которые помогут Вам, понять эту страну и стать там успешными. Теперь перейдем от общего к частному, а именно к тому, что я называл в шутку «военно-полевыми опытами». Поделюсь, примерами из практики в той последовательности, в какой они возникали на моем жизненном пути в Индии, и с большой долей вероятности в такой же последовательности (плюс – минус) будут у Вас.

VI. Ведение переговоров

Когда мы прибыли на переговоры в офис крупнейшей индийской частной компании Reliance Industries, одной из наиболее продвинутых национальных компаний, то сделали это за 15 минут до назначенного времени, планируя по-деловому начать обсуждение вопросов о создании совместного предприятия, благословение которому было дано на встрече премьер-министров двух стран.

Наше удивление непомерно возрастало все 3 часа, которые мы ждали до начала переговоров. В течение этого времени наши визави постепенно подтягивались в переговорную, сменяли друг друга, разговаривали с нами о России, об Индии, о погоде и т.д. При этом никто не испытывал и тени сомнения, неловкости, что несмотря на назначенное время, процесс переговоров не стартовал. Мы все время ждали, что, наверно, подойдет кто-то очень важный, без кого нельзя начать переговоры – он приходил, потом оказывалось, что не пришел еще кто-то гораздо важнее. На наши тактичные намеки, что пора начинать встречу индийцы отвечали очень дружелюбно, «что чувствуете себя как дома, расслабьтесь, не переживайте, скоро все будет, в Индии быстро дела не делаются и т.п.». В итоге в районе 14.00 в дверь заглянул кто-то «тот самый важный», сказал, что всех нас рад видеть, сейчас выпьет кофе, и мы начнем (могу сказать, что и далее в пери-

од моей работы в Индии мне пришлось смириться с тем, что приход минимум в районе часа от назначенного времени является нормальным – такова культура, и надо закладываться в своем расписании именно с такой погрешностью).

Почти все переговоры начинались именно так. И даже после их начала мы раскачивались часов до семи вечера, уходя в незначимые детали, делая перерывы. Концентрация усилий происходила уже после 19.00. И далее переговоры обычно продолжались до 2-3 часов ночи, а бывало и дольше.

Способствует такому неспешному и не всегда, на первый взгляд, сфокусированному ведению переговоров обилие переговорщиков с индийской стороны. Обычно на первичные – вторичные встречи они приходят в многочисленном составе, а на последующие рабочие встречи, где от вас присутствует 4-5 человек, могут привести группу в 15-20 человек. С одной стороны, это позволяет более глубоко обсуждать вопрос. С другой стороны – усложняет его: они любят постоянно передвигаться, меняться местами, начинать переговоры по деталям между собой, и вы просто теряете нить, и понимание того, с кем ведете диалог, кто будет принимать решение.

Как-то в очередной раз, когда наш проект стал пробуксовывать, из Москвы из «Сибура» была направлена «антикризисная группа» из подразделения, курирующего реализацию проектов. В Москве было непонятно, как можно так долго не приступать к реализации проекта, а в течение двух лет

все вести переговоры то по базовому проекту, то по строительному проекту, без конца меняя условия, бюджет и т.п. Был сделан вывод, что работа с индийскими партнерами выстроена не совсем эффективно, что надо поставить их в рамки, заставить принять жесткий план-график, найти одно ответственное лицо, подписать протокол с ним по итогам переговоров, а далее скрупулёзно этот самый график контролировать. Аргументы от проектной группы, работавшей на тот период, что именно так все и делается, но, увы с индийцами это не работает, не были восприняты. Антикризисная группа прибыла так, что еще от трапа самолета веяло их желанием, «вступить в бой» и научить индийских партнеров и членов российской проектной группы работать – суровые лица, ноль реакции на попытки индийской стороны поговорить по пути о чем-то отвлеченном. Увы, стартовавшие переговоры спутали карты: обилие переговорщиков и их перемещения поставили в тупик антикризисных менеджеров на первой стадии переговоров – они потеряли нить, с кем вести диалог. Попытка поставить вопрос, кто отвечает за переговоры в целом, споткнулась о типичный индийский ответ – «мы» (каждый в своей части). Усугубило дело то, что при каждом поставленном остром вопросе индийские партнеры минут на тридцать уходили в дебаты между собой на родном языке, повторюсь, постоянно активно передвигаясь у стола, так, что идентифицировать, с кем велся диалог, было уже трудно. Время летело, а попытка слету решить все вопросы

умирала на глазах. В итоге какой-то протокол был подписан. Антикризисная группа уехала хоть с этой маленькой победой, но с пониманием, что их стратегия переговоров провалилась. Но, увы, и протокол умер при первой же попытке его контроля – первая реперная точка показала, что 90% зафиксированного в протоколе индийской стороной не выполнено. Ответ был простой – «мы передумали и решили поменять весь график, так что приезжайте на переговоры еще». Но антикризисная группа потихоньку ушла с этой темы, поняв, что медали тут не заработаешь. Продолжали проект те, кто его и начинал, и в течение еще пары лет со взлетами и падениями и путем достижения «малых побед» довели переговоры до стадии строительства.

Могу сказать, что вышеназванный стиль ведения переговоров является как присущим индийцам в силу социально-психологических особенностей, так и сознательно реализуемым с целью достижения результата посредством «мягкой силы». Они очень редко ведут жесткие переговоры, т.к. это не свойственно их деловой культуре. Жесткие выпады контрагентов часто «топят» в дискуссиях, забалтывают их. Никогда не говорят «нет», но если не согласны, уводят диалог в явно не прагматичное русло. Ну, и конечно, «маринуют» переговорщиков с другой стороны, выматывая длительностью переговоров, сменой участников и т.п, делая это все, кстати, крайне доброжелательно. Вам просто кажется, что царит бардак, а сами индийцы называют это «управляемый

хаос».

Также индийские визави в начале всегда поражают обилием людей с титулами, пришедшими на переговоры – одни президенты, старшие вице-президенты, просто вице-президенты, директора и т.д. У вас создается иллюзия, что это все люди высокого полета, которые будут принимать решения, и ваш вопрос будет решаться быстро. Сами же обладатели титулов и рангов тщательно поддерживают этот ореол. По факту позже вы видите, что перед вами симбиоз демократии (а Индия, как мы уже говорили, крупнейшая в мире демократия) и восточной иерархии: говорить могут все, а вот полномочий нет почти никаких, – все даже мелкие вопросы часто решает босс, и полномочия всех людей с титулами могут уступать полномочиям начальника отдела с вашей стороны. Поэтому, главная задача – как раз, найти того, кто принимает решения, или имеет самую короткую дорогу к такому человеку. Иначе потратите время на обсуждения с теми, кто вряд ли сможет сдвинуть с места ваш вопрос. Но не теряйте хороших отношений с такими людьми, т.к. они формируют информационный фон для босса.

И еще пара очень важных моментов, как грамотны не были бы ваши переговорщики, не направляйте на встречу команду только молодых менеджеров. В Индии глава семьи, пока он жив, – отец. Все остальные, какие бы посты они не занимали, находятся под ним в социальной иерархии.

В семейном бизнесе, даже если молодой и хорошо обра-

зованный сын ведет дела, по ключевым решениям он всегда советуется с отцом – основателем бизнеса. Соответственно и на управленческих позициях рост идет постепенный и серьезного назначения человек достигает в профессиональном плане где-то после 40 лет, а топом становится в районе 50-ти.

Когда от нас на переговоры на первых порах приезжала команда молодых грамотных ребят возрастом в районе 30 плюс-минус, было видно, что индийцы испытывают дискомфорт. Для них часто это возраст их сыновей, и они будут искать, а где тот старший, кто стоит над этими людьми. И даже, если люди с вашей стороны максимально грамотные и профессиональные, индийцам нужен будет для укрепления доверия и выхода из зоны дискомфорта кто-то постарше, в их понимании способный управлять. Мы в «Сибуре» пошли по такому пути, включив в команду возрастного инженера одного из заводов – процессом продолжали управлять «молодые и энергичные», а он внес спокойствие в картину мира индийских партнеров.

Ну, и не обольщайтесь в Индии насчет магической силы подписанных меморандумов, протоколов, договоров и т.д. Практика показывает, что индийцы относятся к этим документам как к намерениям и достаточно легко могут их изменять. Также тщательно проверяйте подписываемые документы, – не факт, что в них попадут согласованные формулировки. Там могут остаться выгодные вашим партнерам положения, и не считайте этот обманом, в Индии нет такого

понятия. Это, скорее, элемент переговоров, и если вы это заметите, то это будет поводом для юмора, ну, или легкой досады, не более.

Запаситесь терпением, если проект в этой стране вам действительно интересен – обсуждение будет долгим, условия подписываемых документов будут бесконечно меняться, но если вы не бросите все на полпути, то в итоге примерно в срок вдвое больший, чем запланировано (доказано практикой) сможете получить серьезный куш. Постарайтесь, договориться с партнером (ну, и правильно выбрать его), чтобы он решал все административные, налоговые, регистрационные, юридические вопросы на месте, т.к. индийские процедуры в государственных ведомствах очень запутанны и крайне бюрократизированы. Индийскому партнеру это будет делать легче и проще, особенно если у него есть имя на уровне страны или штата.

В моем понимании для деятельности в Индии идеальный формат – это совместное предприятие. Но как бы не был надежен Ваш партнер, решение всех спорных вопросов желательно зафиксировать в арбитраже вне Индии. В Индии и вопросы в судах решаются долго, и влиятельный партнер сможет оказать влияние, и соблазны «отжать» ваш бизнес будут сильнее.

Индийцы понимают, что сейчас все хотят прийти сюда и получить свой лакомый кусочек, и поэтому стараются хоть и мягко, но диктовать условия на переговорах. А крупные кор-

порации даже «выкручивают руки», – картинка, когда представители очень мощных компаний Запада с целью получить доступ к тому или иному проекту проводят по 4-5 часов в приемной индийского босса, а затем дрожащим голосом беседуют с ним (утрирую конечно), не так уж редка.

Надеюсь, вооружил Вас знаниями и практическим инструментарием касательно начала деятельности в Индии и ведения переговоров с контрагентами.

Краткое резюме:

- будьте терпимы и терпеливы, доброжелательны, настройтесь, что процессы будут идти дольше, чем обычно;

- понимайте, что здесь другое отношение ко времени, и чтобы не утонуть в вечности, старайтесь слегка подгонять процессы;

- в случае недопонимания или ощущения, что партнер не согласен, проясняйте точку зрения до конца, иначе Вам не скажут «нет», но решение ситуации увязнет;

- не реагируйте на титулы и ищите человека, принимающего решения;

- будьте крайне внимательны при подписании финальных версий документов;

- при возможности создавайте СП и отдавайте партнеру вопросы взаимодействия с местными административными органами;

- не отступайте после первых, вторых и даже третьих трудностей.

VII. Найм персонала

Когда вы завершите все организационные вопросы, то конечно же встанет вопрос о найме персонала. Кому-то будет нужен минимум – секретарь, водитель, пара сотрудников, кому-то – полноценный офис, возможно потребуется привлечение производственного, либо торгового персонала. В любом случае закономерности в Индии будут примерно одни и те же.

Могу сказать, что есть ряд принципиальных отличий от того, что мы привыкли видеть в России и на Западе.

Во-первых, опять-таки, на задний план отступает принцип «ничего личного, только бизнес». В Индии, в принципе, принято, что прежде всего в бизнесе должны быть родственники и друзья. Почти повсеместно вы увидите, что в малом, среднем, да, и крупном бизнесе, за исключением государственных корпораций и представительств западных компаний (последние 2 вида составляют абсолютное меньшинство) бизнес формируется на семейной основе и передается из поколения в поколение. Сами индийцы считают, это большим плюсом. Очень часто на переговоры приезжают с отцом/матерью, дедом, дядей и т.д., показывая, что бизнес имеет корни, и нынешний глава компании, либо управленец не возник ниоткуда, а имеет серьезные корни и старшего советчика. Это говорит об устойчивости бизнеса и его тради-

циях. И это действительно так.

Вы увидите, что горизонт планирования в Индии гораздо более далекий, чем где-бы то ни было. Индийцы не спешат, они часто делают чисто политические шаги, начиная с кем-либо сотрудничество, ссылаясь на то, что еще мой прадед или дед начал этот бизнес (или начали работать на кого-то в этом бизнесе), и дети и внуки будут работать в нем. Соответственно, не нужны суперприбыли сейчас, и «зернышко к зернышку», благосостояние семьи на протяжении столетий будет расти.

Т.е. они не воспринимают свою жизнь как – «это только моя жизнь», «надо жить здесь и сейчас», «надо успеть». Скорее это состояние «энергетического потока», в котором и предки и потомки – одно целое, это позволяет и бизнес воспринимать более глобально, и работать более стабильно, и в результате опираться, прежде всего, на родных и близких, которые и должны в итоге столетиями наращивать благосостояние.

Только не воспринимайте их как философов, думающих об этом. Скорее это некая сложившаяся историческая, возможно уже не осознаваемая, ментальность, которая формирует общий подход к взаимоотношениям. В остальном они – нормальные люди, которые хотят заработать, вкусно покушать и т.д.

Стабильность, которую обеспечивает государство, не вмешивающееся в бизнес в плане его передела, позволяет мыс-

лить такими глобальными категориями. Также здесь есть другие обоснования, которые на Западе нередко воспринимаются со знаком «минус», в Индии же являются безусловным «плюсом». По их мнению, бизнес, держащийся на родственниках, более стабилен. Наемный работник, быстрее уйдет от владельца бизнеса, т.к. не имеет никакой привязанности кроме денежной, родственник же будет держаться, понимая, что это стабильный доход для него и его детей, и не должен будет предать, обеспечивая общие интересы. Напомню, что мотивация у индийцев носит несколько иной характер, нежели самовыражение и получение максимально возможной заработной платы.

В силу того, о чем я сказал, вы увидите в руководстве крупных компаний чаще всего семейные кланы с приоритетом распределения на топовые позиции и вплоть иногда до менеджмента среднего звена близких и дальних родственников. В малом и среднем бизнесе вы чаще всего обнаружите семейные династии, а также привлечение родственников 4-го или 5-го колена (о которых мы в нашей жизни даже и не подозреваем) на все возможные вакансии – охранники, курьеры и т.п. Сами индийцы видят в этом и социальную составляющую, т.е. заботу о своих близких.

Мне стал близок такой подход, т.к. это действительно опора на свои корни. Можно спорить об эффективности, производительности, но то, что это цементирует общество никаких сомнений. Корни у такого цементирования очень глубо-

кие – когда вы попадаете на индийскую свадьбу, то вы увидите, что они приглашают самых далеких родственников, соседей, друзей от мала до велика. Поскольку свадеб получается при таком раскладе много, то это своего рода места встречи, где можно попросить успешного родственника о трудоустройстве. На свадьбе у одного из родственников лендлорда, у которого мы арендовали жилье, было 4000 человек. И даже на свадьбе у моего водителя с заработной платой в 500 долларов (очень высокой по индийским меркам) было около 600 гостей. Он очень удивлялся, когда я рассказывал, что на нашей свадьбе в России было всего 40 наиболее близких людей.

Итак, родственность – это базовый принцип – принимаемый и культивируемый обществом, считающийся плюсом при найме.

Еще одна категория – это друзья, скажем так, это круг второго уровня, откуда черпается персонал.

Ну, а далее вполне привычные и для нас источники подбора. Например, специализированные интернет-сайты. Одна ремарка, там можно найти по большей части топов, да и то при ограниченном выборе. Этот ресурс задействуется, но не приобрел пока достаточного распространения и популярности.

Профильные конференции и выставки – также хорошая возможность познакомиться с людьми, перспективными в плане приглашения в свой бизнес. Однако там также чаще

встречаются люди топовых позиций.

По моему опыту при помощи интернет-ресурса, либо знакомств на конференциях можно зацепить «птицу высокого полета», что касается менеджеров среднего звена, специалистов различного профиля, это будет сделать гораздо сложнее. Слишком много «человеческого материала», и слишком много «брака», если говорить про интернет-ресурс; и фактически, невозможно встретить эту категорию на выставках и конференциях.

Кадровые агентства не так широко представлены, но все сильнее проникают на индийский рынок. Ценник примерно такой же, как и в целом в мире. Опять-таки пока у них слабо наработанные базы, но, уверен, лет за 10 (отталкиваясь от 2015 года) они смогут стать серьезным ресурсом на рынке рекрутмента. Однако «штучный товар» через них искать можно.

Мой опыт показал, что ресурс номер 1 при поиске, что уникальных специалистов, что при подборе руководителей, что при найме административного персонала и т.д. – это прежде всего обращение к индийским знакомым. При поиске топов, управленцев, штучных специалистов – задействуйте людей из профильного бизнеса: партнеры, конкуренты, руководители профессиональных ассоциаций, обслуживающие вас представители юридических, бухгалтерских компаний. При найме административного, вспомогательного персонала можете использовать тот же ресурс, а также

весь спектр ваших знакомств. Например, водителя мне предложил лендлорд, у которого я снимал квартиру, секретаря – сотрудник обслуживающей меня бухгалтерской компании. Чаще всего это будут либо их родственники, либо друзья и знакомые, но они будут нести за них ответственность перед вами. А у принятых вами людей будет повышенное чувство ответственности, т.к. они были порекомендованы «своими». Помимо этого, можете рассчитывать, что при решении рабочих вопросов эти люди будут использовать весь ресурс – как свой, так и тех, кто их рекомендовал; а те, соответственно, расширять этот ресурс за счет своих знакомых, т.е. Вы купите целый «коллективный разум». Мой опыт показал, на удивление, что принятые на работу по знакомству в Индии более ответственны, чем пришедшие по конкурсному отбору со стороны. И текучесть ниже, и надежность выше.

Безусловно, можно прибегать и ко всем остальным перечисленным ресурсам, избегайте только размещения рекламы в газетах. К Вам хлынет такой поток резюме, в котором Вы утонете. А в чужой стране отобрать нужных будет тяжело (это касается и интернет-ресурса). Многочисленность индийцев, конкуренция за рабочие места дает о себе знать. Каждый проходящий будет утверждать, что делал все, что Вам нужно. Проверить это будет сложно. Бывшие работодатели, если Вы до них дозвонитесь, согласно местной традиции, расскажут Вам, что рассматриваемый Вами сотрудник делал «все» и поскольку он работал у них, это лучший со-

трудник в Индии.

Поэтому смело рекомендую, пользуйтесь рекомендациями, не бойтесь, если Вам будут предлагать родственников или друзей. А также не бойтесь, когда это пойдет на второй круг – принятые в Вашу компанию начнут на имеющиеся вакансии подтягивать своих родных и близких.

В качестве деталей, думаю, неплохо знать, что индийцев можно прогибать по заработной плате, т.к. конкуренция на рабочие места действительно высокая. Это же обуславливает их мобильность в плане расстояния до места трудовой деятельности – при интересной в плане оплаты работе они будут ездить до нее и 3 и 4 часа, могут переехать в другой город (цены на аренду жилья это позволяют, а они крайне неприхотливы).

По заработным платам, устоявшиеся планки есть только для топов, и они аналогичны мировым, торг здесь редко уместен. А люди знают себе цену.

Что касается мидл-менеджмента и специалистов, тут ситуация интересная – фактически нет зафиксированных уровней оплаты, и вы можете отталкиваться от ваших возможностей. Кандидаты часто прогибаются под нужный уровень, если он конечно не ниже адекватно разумного. Предварительно вы можете собрать информацию по зарплатам для интересующих Вас позиций у Ваших партнеров, возможно они будут разниться, но Вы сможете выбрать приемлемый для Вашего бизнеса вариант. Опять-таки конкуренция на ра-

бочие места играет на руку работодателю. Кандидат может согласиться на меньшие деньги, особенно если это представительство иностранной компании, т.к. это всегда престижно и стабильно.

Краткое резюме:

- основной ресурс поиска персонала – через знакомых и партнеров;

- скорее всего, они будут предлагать Вам своих друзей и родственников – не пугайтесь этого, в Индии это придает бизнесу стабильность;

- используйте для поиска топов и уникальных специалистов кадровые агентства и встречи на конференциях наряду с рекомендациями знакомых;

- опасайтесь интернет-ресурсов и объявлений в газетах – Вы можете утонуть в потоке резюме и невозможности проверить кандидатов;

- зарплаты топов чаще фиксированные и аналогичны зарплатам на мировых рынках;

- зарплаты мидл-менеджмента и специалистов планируйте, исходя из Ваших потребностей – высокая конкуренция на рабочие места делает индийцев очень гибкими в этом вопросе;

- работа в иностранной компании и стабильно долгий возможный период работы будет приоритетнее, чем высокая заработная плата.

VIII. Мотивация персонала

Перейдем к следующей части повествования – персонал набран, надо каким-то образом выстраивать с ним отношения и мотивировать его на результативный и эффективный труд.

Его величество «мотивация» выходит на первый план. Это один из краеугольных камней – именно этот процесс в силу разных цивилизационных представлений, мировоззренческих подходов, жизненной философии содержит наибольшее количество ошибок.

Вооруженные созданными на Западе технологиями в области оплаты труда и нематериальной мотивации менеджеры, прибывая на Восток, обычно тут же стремятся внедрить такие модные фишки, как грейдинг, МВО (управление по целям), КРІ, создать напряжение на рабочие места, ставить амбициозные задачи, ориентируя индийский менеджмент на реализацию потребностей высшего (в представлении западного менеджера) порядка.

Посещение мной ряда HR конференций в России (форумы газеты «Ведомости»), зарубежных форумов и выступление на них с последующими дискуссиями показало, что у достаточно небольшой группы людей на земном шаре есть убеждение, что созданные ими представления о мотивации и технологии управления персоналом универсальны. Далее

это облекается в форму так называемых «общечеловеческих ценностей», на которых все базируется; «универсальных и наиболее эффективных подходов»; и, априори, считается, что все человечество должно следовать этим технологиям. Не ставлю под сомнение их эффективность для стран Запада (для России, в какой-то мере, в том числе); действительно прорывные вещи, которые впервые были изобретены в управлении там, могут быть использованы универсально. Но именно безапелляционная уверенность в их стопроцентной эффективности для всех и отрицание цивилизационного фактора служат примером очень частых неудач при работе на Востоке.

Базовый момент – традиционные теории мотивации (Маслоу, Герцберг и т.д.) не работают на Востоке. Мы столкнулись с тем, что очень долго не могли понять, почему же наш проектный менеджмент выглядит недоспавшим, находящимся регулярно на грани нервного срыва и предынфарктного состояния, а партнеры из индийской проектной команды крайне спокойны и гармоничны, просто радуются жизни.

Детальное погружение в практики HR и в нашем проекте, и при взаимодействии с другими индийскими компаниями, а также посредством комплексного ознакомления с технологиями управления персоналом в Индии на местных HR форумах позволили выявить ряд базовых отличий. Эти отличия дали возможность сделать выводы о принципиальной

разнице в мотивации в цивилизационном разрезе.

Конкретные факты:

– у индийцев фактически для всех уровней сотрудников от топ-менеджмента до рабочего есть только окладная (повременная) система оплаты труда. Бонусов, кроме 13-ой заработной платы к главному индийскому празднику – Дивали – почти нет. Аналогично ситуация обстоит с проектным управлением;

– корни этого кроются в том, что мерилom успешного выполнения задачи является четкое соблюдение процесса. Чистота процесса и есть результат. Индийцы стараются получить максимально четкие инструкции, редко и почти никогда не проявляя инициативу. Ответственность при этом полностью переходит на верхний уровень – босс должен проинструктировать от и до, соответственно, взяв на себя ответственность. Задача подчиненных вплоть до мидл- и нижней части топ-менеджмента, четко выполнить поставленные задачи.

Когда в преддверии выплаты бонуса я поднимал вопрос о том, что результат не достигнут, то мы впадали в полный ступор при дискуссии с подчиненными. Логика целой нации сводится к тому, что «как было сказано Вами, Босс, так и было сделано – за это и должен быть выплачен бонус в виде дополнительной заработной платы в месячном размере». Речи об амбициозных показателях и привязке к ним серьезного процента дохода не идет. Это очень сильно нарушает

картину мира индийцев и, скорее всего, приведет к увольнению, либо не очень производительной работе;

Поспорю с теми, кто говорит, что на КРІ и МВО индийцев можно «подсадить», если создать конкуренцию за рабочие места. Удивительно, но она, конкуренция, итак существует, однако, попытки кардинальной смены монетарной системы мотивации с увязкой ее на бонусы пока проваливались. Численность населения действительно создает сильную конкуренцию в плане борьбы за рабочие места, и отсюда вытекают другие важные для учета факторы:

– невысокие заработные платы для всех уровней управленцев среднего звена, специалистов и рабочих по сравнению с Россией и странами Запада (только топы и уникальные специалисты сопоставимы с мировым уровнем);

– неразвитый социальный пакет: в лучшем случае компенсация проезда и скромное корпоративное питание. Корпоративные машины крутых индийских топов обычно ограничиваются уровнем Школы Октавии, Хонды Аккорд и их аналогов. Только самые накрутейшие из них в качестве реализации супермечты получают Мерседес и т.п. Здесь огромное поле для очень плавного и долговременного наращивания мотивации – не надо сразу приносить весь корпоративный пакет, индийцы к нему не привыкли, и очень будут ценить, если вы в один год введете медицинскую страховку, в другой – мобильную связь, в третий – еще что-то. Огромный резерв для повышения лояльности персонала посредством

постепенного добавления элементов мотивации;

– обилие дешевого рабочего труда, причем ручного! За копейки вы сможете нанимать десятками деревенских жителей на малоквалифицированный труд. Я был в шоке, когда после Москвы столкнулся с тем, что мне вручную ежедневно мыли машину полностью внутри и снаружи за аналог 500 рублей в месяц в российских деньгах. А на стройках домов и при строительстве дорог бетон замешивают вручную и потом в тазиках носят на верхние этажи. И это повсеместно, даже на стройках государственного значения. Правительство сознательно ограничивает автоматизацию, чтобы создавать рабочие места. И дико, и с другой стороны обеспечивает всех работой и средствами на пропитание, и одновременно Вас рабочей силой;

– еще одна местная фишка, которую трудно воспринять заорганизованному и обученному по западным стандартам MBA менеджеру, это титулы – прекрасный инструмент нематериальной мотивации. Не скупись на них. Пусть структура Вашей компании будет не столь четко выверена с точки зрения названия должностей и перегружена обилием управленческих должностей, но это даст Вам возможность, не неся материальные затраты, по-настоящему мотивировать индийцев. Титулы очень важны для них, здесь играет свою роль восточная специфика. Они даже могут немного поступиться в материальном плане, получив статус директора, зама и т.д. Кстати, «менеджер» в любом формате долж-

ности в Индии это уровень управленца среднего звена, поэтому не вздумайте употреблять это название должности для директоров.

– ну, и конечно, личное признание/расположение босса (именно так, или «сэр», они называют своего начальника) – это тоже способ дополнительной мотивации. Для них важно, чтобы прилюдно босс похвалил, выделил – это сформирует личную преданность, что нередкий и важный фактор на Востоке. Человек может быть предан лично Вам. Он не только «товар на рынке», который старается себя продать, но и чей-то «слуга» в хорошем смысле этого слова. Босс, которого он «любит» за силу, справедливость и уважение к нему как к работнику и человеку (но с сохранением «ореола колонизатора», о котором говорил ранее), может рассчитывать на личную преданность, лояльность компании и выполнение заданий качественно именно на этой личной основе.

Все вышеперечисленные особенности, увиденные и изученные многократно, доказали, что в Индии та же теория мотивации Маслоу работает в ином варианте: после удовлетворения трех базовых потребностей индийцы в абсолютно большей своей части стремятся к гармонии, а не преобразованию миру, составляющими которого на Западе являются самовыражение и самоактуализация. Т.е. картина мира вечна, жизнь же, наоборот, скоротечна. Мир был, есть и будет. И не надо спешить, преобразуя его, надо плавно, спокойно выполнять запланированные процессы. Если они не достигли

результата, значит они не гармонировали с действительностью. Нужно без увольнений, лишений зарплаты и т.п. вносить коррективы и двигаться дальше. Именно поэтому, если анализировать базовые причины, в Индии все проекты реализуются в 2-3 раза медленнее, чем аналогичные в других частях света. Гармония – это цель и высшее благо. Учитывайте, это при планировании деятельности, постановке задач для подчиненных. Очень плавно и дозированно вводите КРП и системы оплаты труда, завязанные на бонусное поощрение. Не придумывайте мероприятия по выводу индийцев из зоны комфорта – растеряете команду.

Гармония как потребность высшего уровня, это то, с чем надо работать, и что будет мотивировать. Поддерживающими элементами здесь будут создание высокого статуса, скорее даже титула сотрудника (это не эквивалентно самореализации: статус – это не признание, это скорее элемент «душевного комфорта) и личное уважение и расположение руководителя.

Краткое резюме:

– помните, что пирамида Маслоу в Индии не работает: после удовлетворения базовых потребностей для индийца основной потребностью является гармония, т.е. стремление сохранить целостность картины мира и комфорт.

– не скупитесь на титулы и личное расположение к сотрудникам, это будет очень сильным дополнительным мотиватором, ничего не стоящим Вам;

– чистота исполнения процесса и есть мерило эффективности для индийца, поэтому ориентация на результат должна вводиться очень плавно и дозированно;

– KPI и MBO чужеродны для индийцев, они не увязывают поощрение с конечными результатами, а больше ориентированы на то, что за совершенный процесс получают 13-ую заработную плату;

– система бонусов не развита даже для топов – только один оклад по итогам года;

– социальный пакет также в стадии зарождения, его можно вводить поэлементно и в течение очень длительного времени – индийцы не избалованны и очень благодарны за такие мотивационные шаги;

– заработные платы специалистов и управленцев среднего уровня ниже российских и западных, на одном уровне только топы и уникальные специалисты – только для них нужны специальные мотивационные программы, т.к. для всех остальных позиций высока конкуренция за рабочие места;

– рабочие руки крайне дешевые из-за многочисленности населения, автоматизация по этой же причине почти не внедряется.

IX. Организационное развитие

А теперь немного о том, как устроены индийские компании внутри. Причем наглядные примеры этого вы увидите в обыденной жизни – магазины, аптеки, клубы и т.д. Также устроены и крупные корпорации.

Когда, например, вы будете проходить контроль в индийском аэропорту, вы будете крайне удивлены количеством обслуживающего персонала: один человек при выходе на посадку будет проверять у вас посадочный талон, второй через несколько метров наличие багажных бирок на ручной клади, а в «трубе», ведущей к самолету посередине, снова будет стоять человек, который опять будет требовать, предъявить посадочный талон, как будто, вы могли откуда то вдруг материализоваться в этой «трубе».

В аптеке Вы увидите такое количество людей за прилавком, что Вам станет плохо, их будет больше, чем покупателей.

Когда мне в квартиру проводили интернет, то пришла бригада человек пять, которая ходила каждый день в течение недели, пока не провела наконец его с чувством глубокого удовлетворения. На мои вопросы – «почему так долго; почему так много людей; они запускают спутник в космос или всего лишь проводят интернет», – они отвечали, что задача очень сложная, требующая много специалистов. При этом

было видно, что каждый из этих специалистов соображал меньше, чем один нормальный сервисный инженер, который бы мог сделать эту операцию в течение половины дня. Причем сначала мои призывы – «завершить работу вовремя», затем попытки оказать давление тем, что «буду выходить на их начальство», потом угрозы, что «поубиваю их всех на месте; запру в квартире, пока не завершат работу», – показывали только одно, что я порчу свои нервы, а индийские подрядчики (причем, не дешевые) чувствуют себя очень комфортно.

После проведения интернета все четыре года я то умилялся тому, что видел, то зверел, то пытался найти сервисных специалистов по ночам, поскольку интернет работал от-вратительно, как в целом во всей Индии. Самыми запоминающимися ответами разбуженных сотрудников были, такие, что они сейчас спят и будут разбираться с проблемой завтра, либо, если не совсем поздно – что кушают, и им некогда.

Апофеозом такого рода организации работы является Ваш приход в правительство штата, когда Вы приносите проект и говорите, что планируете организовать бизнес. Его внимательно анализируют и, дойдя до графы «численность», говорят, что одобряют проект, но количество работников должно быть увеличено, например, с трехсот сотрудников до тысячи. На все Ваши доводы, что столько людей не нужно, и вы не найдете для них занятия, объясняют, что в противном случае проект не состоится. В итоге в Вашей компании появляется в три раза больше людей, функции между

которыми Вы дробите, как только можете, получая описанную ситуацию как в аптеке, или аэропорту.

Причины такой повсеместной ситуации, как Вы думаю, уже поняли, находятся опять в области крайней многочисленности населения. Отсюда вытекает политика государства в области занятости. Это порождает целую цепочку последствий, о которых не могу говорить ни со знаком «минус», ни со знаком «плюс», просто Вы должны понимать, что они есть, и такова реальность работы в Индии. Дробление функций приводит к тому, что люди заточены выполнять простейшие операции, и ни о каком универсализме не может идти речи. При этом там, где у нас управляется один человек, вы увидите 3-5 индийцев, и они будут искренне убеждены, что выполнять всю эту работу в одиночку невозможно.

Такое дробление также снижает интеллектуальный потенциал сотрудников. Причем такая ситуация охватывает часто не только уровень рабочих, специалистов, административного персонала, но и мидл-менеджмент. Соответственно, это приводит к тому, что на плечи топ-руководителей ложится двойная, а то и тройная нагрузка, делегирование становится крайне затруднительным. Задача босса очень четко, объяснить, что надо делать, потом тщательно это проверить, нередко подчистить огрехи за подчиненными. Практика ситуационного руководства поэтому распространена очень слабо. Алгоритм управления в Индии для топ-менеджера по большей части простой: детальная постановка за-

дачи, тщательный контроль за процессом и таймингом, взятие большей части работы на себя.

Поначалу я наблюдал с удивлением, потом привык, что очень грамотные руководители высокого уровня в индийских компаниях нередко ставят задачи, получают достаточно сырой материал, не всегда структурированный, после этого сами садятся, чтобы привести его в божеский вид. Подчиненные при этом не испытывают и тени сомнения в том, что выполнили свою задачу, реально предоставив не очень качественный материал.

Еще два фактора, которые закрепляют такое положение дел:

– индийцы никогда не делают работу, выходящую за рамки их должности. И это будет не сродни спору о функционале, включенном в должностную инструкцию, как происходит у нас. Это имеет мировоззренческую подоплеку – восточная иерархия и варно-кастовая система являются базовыми элементами для данного положения дел. И поэтому здесь как фильме «Кин-дза-дза» очень распространена «цветовая дифференциация штанов» – какой бы ни был человек с точки зрения достатка, но выполнение функции уровня ниже стоящего сотрудника будет воспринято почти как оскорбление. В этом плане западный вариант, что когда в приемной звонит телефон, а секретаря нет, то любой сотрудник должен взять трубку и ответить, не проходит, как и просьба секретарю – помыть чашки для кофе (отнести в мойку она еще мо-

жет, но мыть, это уже что-то из области фантастики). А сотрудники даже самого низкого уровня пытаются внутри себя сразу установить иерархию – кто, кем управляет, т.к. это привычный формат общения.

– второй момент: априори для подчиненного босс всегда прав. Т.е. такой вариант, когда Вы, сформулировав, некую генеральную линию, ждете вариативности, анализа, критики; либо даете набросок документа – и ждете, что его переработают, «подчистят», увы тоже работает очень плохо. Когда я получал фактически просто отформатированные тексты от своего секретаря, содержащие ошибки, не до конца проверенные данные и т.д., я в начале спрашивал, «почему это не было доработано, как я просил», «почему Вы не проверили формулировки с бухгалтерией» и т.п., ответ был фантастически прост: «Босс, вы не можете ошибаться, я все сделала, как Вы просили, я не могу исправлять Вас и тексты, которые Вы мне дали». Конечно, с каждым уровнем персонала выше по иерархии эта тенденция слабеет, но полностью не исчезает никогда. И Вы можете «кровью» добиться того, чтобы сотрудники включали голову и дорабатывали идеи и документы, но делать они это будут дрожащей рукой. И готовьтесь, что все равно Вам придется брать на себя тщательную проверку того, что подготовили Ваши сотрудники (даже уже подготовленные документы для внешнего потребления).

Все вышеописанное формирует подходы к организационному построению компаний. Давайте выведем за скоб-

ки крупнейшие индийские структуры, там, в силу специфики, есть возможность вводить проектное управление, делать матричные структуры для сложных проектов. Но и там Вы увидите, что перечисленные мной особенности очень ярко представлены. Поэтому, как общие закономерности для индийского бизнеса в плане организационного развития отмечу следующие:

Краткое резюме:

– структуры в индийских компаниях по большей части линейные, понятно, что в крупных компаниях присутствует и дивизиональная структура, но, повторюсь, матричные схемы, проектные команды – это редкость;

– присутствует четкое разделение функционала, более дробное, чем это принято в аналогичных бизнесах в странах Запада и России;

– смешивание функций не принято и крайне не рекомендуется;

– надо быть готовым к приему большего количества персонала, чем это необходимо, исходя из социальной политики государства и, соответственно требований властей, и проявлению фантазии в плане обеспечения его работой;

– в связи с этим общепринятые показатели по труду, касающиеся численности, производительности труда в расчете на человека и т.п., – в индийской практике не работают или должны быть тщательно «очищены»;

– «принцип количества подчиненных под одним руково-

директором» реально не должен здесь превышать 5-7 человек, т.к. топам приходится не только четко, детально ставить задачи подчиненным, но и брать большой объем работы на себя, а также тщательно проверять подготовленные подчиненными материалы;

– качество персонала резко снижается при переходе на более низкие уровни, – чем ниже, тем хуже подготовлены люди и при этом способны выполнять очень узко определенные функции, т.е. тенденций к универсализации не наблюдается. Поэтому основная тяжесть ложится на уровень даже не мидл-менеджмента, а топ-менеджмента. Работает «закон Парето» о 20-ти % персонала, выполняющего 80 % работы.

Х. Оценка, обучение и развитие, работа с кадровым резервом

В настоящее время в мире это направление деятельности наиболее важно в функционале HR с точки зрения бизнес-партнерства и влияния на конечный результат деятельности компании, а не только администрирования. Но это, если мы говорим, о западном полушарии. В Индии, да и многих других странах Азии (за исключением «азиатских тигров» частично и Японии) эта тенденция еще не наблюдается.

Я наблюдал это лично, взаимодействуя с крупнейшими индийскими компаниями в нефтегазовой сфере, а также с представительствами западных корпораций в Индии. Помимо этого, дважды посещая HR форумы общеиндийского уровня, я активно обсуждал эти вопросы с ведущими директорами по персоналу индийских компаний из различных сфер деятельности.

Выявленная общая закономерность такова: системного внедрения этого элемента в HR практику в Индии пока не было, если брать ситуацию на начало 2016 года. Отдельные элементы присутствуют – тренинги по различным направлениям, командообразовательные мероприятия, но они в 99% случаев не базируются на оценке персонала, выявлении зон для совершенствования, индивидуальных планах развития.

Обычно это разовые, а не программные мероприятия, преследующие цель точечного устранения отдельного недостатка, либо усеченного командообразования, либо привнесения драйва в трудовую деятельность.

Такая ситуация – «палка о двух концах»: с одной стороны, вы столкнетесь с разношерстным уровнем подготовки сотрудников, явными пробелами в некоторых блоках бизнес-знаний (особенно таких, как «тайм-менеджмент», «делегирование» и т.п.), которые в России, например, более или менее, изучаются в большинстве ВУЗов и являются уже базовым уровнем знаний. С другой стороны, у Вас есть шанс, выстроить компанию «с нуля» в нужном Вам русле. Т.е. определить, какие пробелы в знаниях и умениях есть, какие цели стоят перед Вами, какая программа обучения необходима, по каким параметрам вы будете оценивать эффективность данной программы и результативность работы сотрудников. Фактически везде, основывая бизнес в Индии, Вы сможете заточить его под себя.

Помимо этого, такого рода активность будет являться серьезной мотивацией персонала, т.к., повторюсь, при практически отсутствии такого рода программ в других компаниях, это будет Вашим конкурентным преимуществом и будет оценено индийскими сотрудниками. Т.е. повышение качества персонала компании одновременно будет и вкладом в повышение лояльности сотрудников.

Мой совет – вкладывайтесь в базовые общеменеджерские

курсы: общий менеджмент, управление персоналом, обязательно тайм-менеджмент, делегирование и т.п. Качество преподавания для людей, не способных позволить себе дорогое индийское образование, либо обучение за рубежом, в средних индийских ВУЗах не высокое. Поэтому Вам надо выбрать правильного провайдера (таковые есть на индийском рынке) и, проведя общий ликбез, создать единый язык менеджмента, транслировать в ходе обучения единые ценности, подходы и требования. Это основная задача в плане развития персонала в создаваемых, да и большинстве функционирующих индийских компаний. Не стоит думать о каких-то продвинутых вещах на данном этапе.

Ряд деталей, которые надо учитывать, при реализации данного общего подхода:

- вышеописанная ситуация, главным образом, применима к уровню специалистов и мидл-менеджмента;
- топы обычно хорошо образованы, т.к. закончили либо ВУЗы за рубежом, либо ведущие индийские ВУЗы;
- в Индии сейчас культ МВА, сродни тому, что был в России в начале 2000-х, большинство топов старается получить данную степень. Уровень этих программ вполне приемлемый и дает адекватные управленческие знания и умения;
- вводя процедуру оценки, не забывайте, что индийцы имеют созерцательный подход к жизни, ориентированы на сохранение гармонии как потребность высшего уровня. Поэтому меньше ориентируйтесь на то, чтобы оценить резуль-

тат, больше сосредотачивайтесь на оценке четкой реализации процесса. И не увязывайте с выполнением даже процессных КРІ значительную часть бонуса – максимум $\frac{1}{2}$ «тринадцатой заработной платы».

В принципе всеобщая оценка и не так нужна (можно ограничиться «тринадцатой зарплатой» для всех и выплачивать ее по упрощенным параметрам оценки), она больше необходима для выделения talent pool и последующей работы с ним. Вот эта тема реально работает. Чтобы получить те 20% людей, которые реально будут тянуть 80% Вашего бизнеса, можно выделить посредством оценки этих сорудников в пул талантов, и с ними работать по более углубленным программам оценки и развития (для этой категории можно давать не только базовые общеобразовательные тренинги, но и программы, развивающие креативность). Именно эти инвестиции принесут Вам реальный возврат на вложенные денежные средства в развитие.

Вышесказанное ясно определяет подход к работе с кадровым резервом. Надо иметь пул талантливых людей, вкладываться в него для заполнения ключевых должностей в последующем. Массовой программы замещения должностей не получится из-за общего невысокого уровня персонала. Да, и нет необходимости в этом: приток людей с рынка для заполнения типовых вакансий высок итак, а топы и ведущие руководители среднего звена, как я уже говорил ранее, берут на себя основную ответственность и владеют основными

знаниями по всем, даже по рабочим не глобальным вопросам. Т.е. при смене специалистов и руководителей среднего звена Вы всегда будете иметь задел прочности – топ-менеджеры смогут контролировать все процессы и ввести в курс дела новичков.

Краткое резюме:

- процессы, связанные с оценкой и развитием персонала, пока находятся в зачаточном состоянии в индийской бизнес-практике;

- рынок еще не предъявляет требований к немедленному внедрению такого рода практик в деятельность компаний;

- их привнесение, однако, будет полезным, но на базовом уровне, чтобы создать единое информационное поле в плане задач, ценностей, методов, языка менеджмента, а также вывода – всех сотрудников на единый уровень базовых знаний – прежде всего, для уровня специалистов и мидл-менеджмента;

- уровень топов – весьма адекватный по мировым стандартам, почти все из них стараются получить MBA, т.к. в стране культ образования в области делового администрирования;

- не пытайтесь делать общеразвивающие программы для всей компании: текущий уровень развития большей части индийцев не позволяет реализовать такие подходы (когда одна из компаний, планировавшая развивать автомобильное производство, провела оценку мужского населения в райо-

не города Ченнаи, то средний уровень 90% предполагаемых к найму на позиции рабочих и специалистов был констатирован на уровне развития ученика седьмого класса российской общеобразовательной школы). Делайте ставку на talent pool: именно эти люди будут развивать Ваш бизнес, тянуть его при смене специалистов более низкого уровня. Инвестиции должны делаться именно в эту группу, у них же надо формировать лояльность. В их отношении можно применять практики оценки и частичного поощрения за результат.

XI. Корпоративная культура индийских компаний

Западный мир и исследователи HR процессов, в особенности, озабочены очень сильно такими действительно актуальными вопросами управления персоналом, как формирование корпоративной культуры компании, повышение лояльности персонала, его вовлеченности на базе концепции партнерства.

Тема действительно и важная, и нужная, и реально влияющая в качестве культурной надстройки на развитие бизнеса и эффективность персонала.

Но, все-таки, опять это в большей части касается западной части полушария. Мы видим там определенную вариативность культур, возможность выбирать между ними при трудоустройстве.

Что касается Индии, да и Востока в целом, здесь ситуация намного более консервативная, – цивилизационная составляющая гораздо сильнее, чем формируемые стандарты, приносимые местными и уж, тем более, иностранными компаниями.

Некая квинтэссенция этого показана в фильме «Сбежавшая работа», повествующего о приключениях американца в Индии, направленного туда для внедрения общекорпоратив-

ных стандартов работы и западной корпоративной культуры. Фильм один-в-один повторяет ту практику, с которой пришлось столкнуться мне и коллегам из иностранных компаний, с которыми обсуждал их опыт.

В качестве примеров, можно привести не одну сотню и написать еще страниц сто этой книги, но уверен, совсем немного наиболее ярких ситуаций, помноженных на просмотр Вами фильма смогут сформировать правильное поведение при выстраивании компании и отношений в ней:

Индия – очень религиозная страна на всех уровнях социальной иерархии, образования и т.д. Поэтому Вы всегда увидите большое количество статуэток индийских Богов на рабочих столах сотрудников. Даже не пытайтесь это регулировать. Неприятие себя Вы точно наживете, а помимо этого... Я искренне уверовал в то, что в этой стране в силу ее девяносто-девятой процентной религиозности, скапливается огромная энергия, защищающая индийцев. Словом, это Богом любимая страна. И попытки агрессивного, либо любого другого не конструктивного воздействия на местное население в итоге ударяют бумерангом по Вам. Я хорошо помню, что ситуацию изменить не удавалось, а наживать себе проблемы с ухудшением здоровья, душевного состояния приходилось не раз. Как будто сама энергетически заряженная территория выдавливала в этот момент чужеродные нововведения и защищала своих «детей». Думал, это моя уникальная практика, но потом этим же поделилась моя жена и многие друзья.

Впрочем, если Вы – стопроцентный атеист, можете провести эксперимент.

Религиозность – это еще и причина огромного количества праздников, которые существуют в Индии. Поскольку религий тут перемешано не мало, то помимо индуистских, мусульманских и христианских праздников будет еще много других, которые, кстати, представляют первые годы, очень интересное зрелище для иностранцев. Но самое главное в части влияния на бизнес, это то, что индийцы стараются по максимуму отдыхать в эти дни. Причем, независимо от вероисповедания, отмечать (а точнее использовать для отдыха) праздники как своих, так и других религий. Конечно, среди торжеств есть официальные, которые закреплены законодательством как выходные дни. Но Вы столкнетесь с тем, что очень часто, ссылаясь на религиозные праздники, даже не выделенные в качестве официальных, Вас будут просить отпустить на день – на два, либо с половины рабочего дня. А ощущение будет такое, что Индия – страна нескончаемых праздников и фестивалей. Регулировать это надо и, безусловно, не идти стопроцентно на поводу, но все же, как приедете в страну, не поленитесь, купите график праздников на год (в любом магазине, торгующим алкоголем, сможете сделать это очень быстро – «сухие дни» выделены там, когда им запрещено торговать алкоголем, т.к. индийцы слабы к нему; таким образом, власти не допускают массового пьянства и разгула в праздники), а также постарайтесь по хо-

ду работы, прояснить, какие праздники отмечают Ваши сотрудники. Маленькие подарки в эти дни сильно поднимут Ваш авторитет, а здесь вовлеченность и лояльность измеряются, прежде всего, личной преданностью. Попытки же заставить работать в эти дни, будут сродни попыткам немцев, когда я работал в немецкой компании, запретить праздновать «9 мая» – эффективности ноль, отношения ухудшает, ну и «опасность создает для запрещающих».

сродни двум вышеперечисленным моментам – вера в судьбу и предопределение, замешанная как на религиозных взглядах, так и на астрологических предсказаниях. Когда мы выбирали дату для подписания соглашения о запуске нашего проекта с «Релайенс», которое с индийской стороны подписывал владелец компании, богатейший и образованнейший человек Мукеш Амбани, то дата переносилась много раз (как собственно и в последующем многие другие знаковые события) – не скрывалось, что он советуется с астрологом. И так в Индии повсеместно – от дня назначения свадьбы, до принятия знаковых решений в бизнесе (все президенты и топ-менеджеры крупнейших компаний советуются с астрологами, либо даже имеют личных астрологов для принятия решений);

Культ семьи, патриархальная традиция – следующая составляющая, оказывающая мощное воздействие на корпоративную культуру. На деловые встречи ведущие бизнес-руководители 40-60 лет часто приезжают со своими родителями

– этим они показывают, что бизнес имеет традиции, что есть «старшие», с кем они будут советоваться. И это на самом деле так – пока живы родители, индийцы, какого бы они возраста не были, – больше сыновья, чем мужья или отцы.

Индийцы не живут «здесь и сейчас», т.е. по формуле, культивируемой на Западе (выражающейся в слоганах, что «жизнь одна», «завтра может не быть», «получай удовольствие от жизни сейчас», «ты никому ничего не должен и можешь жить, как считаешь нужным» и т.п.), они живут жизнью своей семьи, в некоем «энергетическом потоке», т.е. жизнь – это и жизнь твоего прадеда/деда/отца, а потом твоих детей/ внуков/правнуков. И человек встраивается в этот поток, приумножая благо своей семьи.

Это дает на современном этапе серьезное преимущество в плане стабильности и силы общества: в Индии крепкие семьи и почти нет разводов; традиционный, данный природой уклад – мужчины должны обеспечивать семьи, женщины должны «хранить очаг» (хотя, конечно, здесь нет дремучести – при необходимости и желании женщины могут работать); о родителях заботятся дети, а не социальные службы; родители должны вырастить своих детей – обеспечить их образованием, крышей над головой – никому в голову не придет «тратить жизнь на то, чтобы увидеть мир и получать ощущения», если твоя семья в чем-то нуждается; Индия терпима к всякого рода сексуальным взглядам, но культивирует традиционный уклад и в этом – никому и в голову не придет,

обсуждать идеи парадов секс-меньшинств и т.п.

Восточная иерархия – это то, что посредством исторической памяти цивилизации является еще одним культурным детерминантом, крепко сидящим в мировоззрении и миропонимании индийцев, несмотря на то, что они являются самой большой демократией мира. Для них характерно восприятие босса как большого начальника и ни в коем случае, как «первого среди равных». Попытки панибратства, товарищества приведут к непониманию Вашего поведения – на Востоке это будет означать только слабость и потерю управления. Но и при выстраивании отношений вниз индийцы транслируют ту же модель, они распределяют четкие иерархические роли. Не привносите им модель плоских структур, где каждый заменяет каждого. Начальники нередко имеют, как я уже говорил, большой объем полномочий и делают 80% работы, но функции персонала низшего уровня никогда не подхватываются верхними уровнями. Среди рядовых работников такая же жесткая иерархия.

Нужны четко определенные задачи, распределенные роли и понятное распределение обязанностей на всех уровнях – кто начальник, кто подчиненный.

Все вышеперечисленные детерминанты, базирующиеся на влиянии религии, астрологии, патриархальной традиции и восточной иерархии формируют определенный и, что интересно, единый тип корпоративной культуры в этой стране – это симбиоз «культуры роли» и «культуры власти», ес-

ли обращаться к классике типологизации. Два других типа – «культура задачи» и «культура личности» – фактически не представлены.

Могу ответственно сказать, что в какую бы индийскую компанию Вы не зашли, не начали взаимодействовать, Вас поразит, что на всей территории страны действует одна модель культуры с незначительными вкраплениями специфики. Индийская цивилизационная сила перебивает особенности личностей, а также стандарты, которые пытаются приносить международные корпорации. И могу констатировать, что они с этим смирились: корпорации вводят необходимые базовые стандарты, касающиеся тайм-менеджмента, культуры делового, особенно электронного общения, но не меняют национальные устои.

2 момента, которые просто будут полезны:

– индийцы носят много золотых украшений, не лезьте к ним со стандартами европейского минимализма. На Востоке это показатель статуса, а отнюдь не дурного вкуса, как пытаются представить европейцы и американцы, в душе завидующие украшениям индийцев. Хороший перстень будет Вам в плюс.

– даже в душераздирающую жару индийцы носят рубашки с длинным рукавом. «Богатый человек должен позволять себе длинный рукав, ну а если денег не хватает, то носите с коротким». Конечно, они привыкли к привычкам в одежде более демократичных жителей Запада, но искоса погляды-

вают на короткий рукав в официальной обстановке.

Краткое резюме:

– корпоративная культура всех индийских компаний в большей части идентична – симбиоз «корпоративной культуры роли» и «культуры власти»;

– ключевые определяющие эту культуру детерминанты: почти абсолютная религиозность общества; влияние астрологии, базирующееся на вере в предопределение; патриархальная традиция и восточная иерархия;

– данное устройство требует четкого распределения ролей в индийском коллективе, понятной и соблюдаемой иерархии, доминирующей роли «главного босса»; демократия не приветствуется и приведет к разложению, как и очень жесткий авторитаризм;

– необходимо уважительно относиться к религиозным взглядам работников, соответствующим празднованиям, а также традициям хоть нечастых, но чаепитий во время рабочего дня и задушевных бесед; и не забывайте дарить маленькие подарки – для сотрудников это очень важно, и это формирует их лояльность;

– вовлеченность и лояльность базируются, прежде всего, на личной преданности;

– недорогие подарки, о которых сказал выше, и не требующие сильных вложений корпоративные мероприятия очень ценятся индийцами – не забывайте о них; для них будет важно, что вы готовы провести с ними свободное время;

– расспрашивайте о семье и партнеров и подчиненных – это ценится, это для них важно и повышает уровень доверия к Вам;

– не допускайте послаблений в тайм-менеджменте: наверно, придется сделать 15-30 минутный допуск при назначении мероприятий/встреч, но если не будете реагировать на опоздания, то они тут же увеличатся до часа и более.

ХII. Завершение: прощание со «сказочной страной» на страницах этой книги и погружение в не менее увлекательную реальность

Итак, дорогой читатель, я постарался передать, по возможности в красках, и, не уходя в сложные рассуждения и умозаключения, свой опыт, приобретенный в период жизни и работы в Индии. А также свой взгляд на то, как надо строить работу с людьми в этой очень интересной, противоречивой и загадочной стране. Вернувшись в Россию и бросая сейчас ретроспективный взгляд на прожитый в Индии период, я хочу сказать, что полюбил эту страну, проникся к ней уважением, хотя конечно, до конца не понял и не все из ее устоев принял.

Однако моей главной задачей в этой книге было, изложить не столько понимание, сколько алгоритм – «что и как надо делать». Я очень надеюсь, что Вам было интересно, полезно и, главное, выйдя из самолета в Индии первый раз, Вы будете вооружены хотя бы на первое время полезными «полевыми наработками» человека, прошедшего этот путь до Вас. Хотя я, конечно, не претендую на истину в последней инстанции, т.к. это личное, но все же, как писал ранее, многогранное

осмысление Индии.

Я искренне желаю Вам полюбить Восток, непосредственно Индию, и она ответит Вам взаимностью. Не пытайтесь быть рациональны в ее восприятии, здесь больше работают чувства.

Ну, и конечно, искренне желаю Вам, достичь успеха во всех начинаниях в этой стране. Самое главное, что здесь это возможно – Индия дает шанс всем: ресурс и поле деятельности здесь колоссальны!

Прощаюсь на этом и предлагаю посмотреть фотографии, которые дополнят рассказ и представят собой зарисовки из индийской жизни.

С уважением к читателю и любовью к своим родителям, которым и посвятил эту книгу.

XIII. Зарисовки из индийской жизни. Семейный архив



*В любимом отеле «Оберой» с газетой
Фотография Алены Овсиенко*



*С Послом Российской Федерации в Индии
Александром Михайловичем Кадакиным –
мудрейшим и добрейшим человеком!*



День дипломата в Консульстве России в Мумбаи



Прием в честь Дня России



Еще один прием в честь дня России



Каучуковая тусовка



С Президентом Ассоциации производителей каучука Нираджем Тхакарром



В офисе компании Релайенс с коллегами, ставшими друзьями



С индийскими партнерами на выставке



Церемония открытия Сибура в Индии



Церемония открытия Сибура в Индии



В консульской школе



Купили игрушки по окончании учебного года



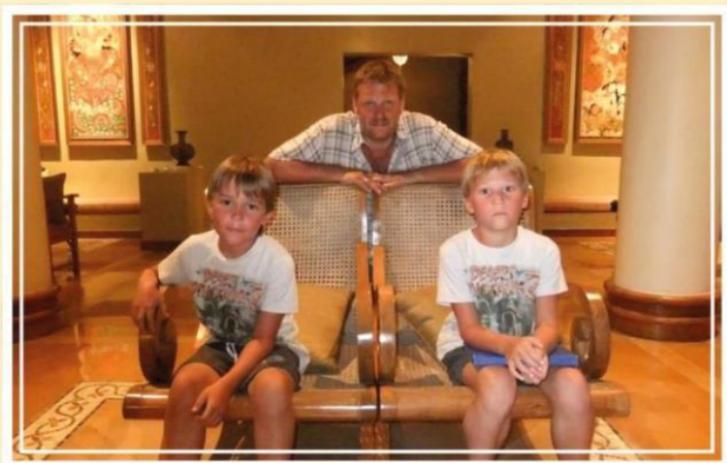
На индийском корабле



Загорели в Керале



На индийском корабле



Загорели в Керале



С женой в Гималаях



День рождения



*Монстрики компании Эмирейтс,
которые пропутешествовали с мальчишками все 4 года*



Мои мальчишки в международной школе



Купили игрушки по окончании учебного года



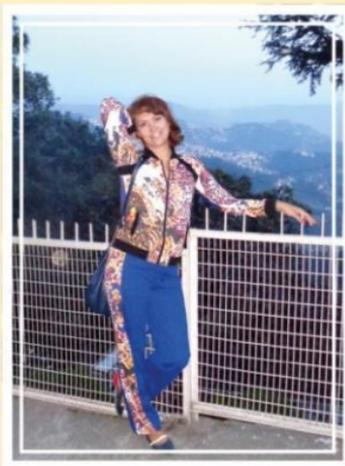
Саша и Вова в Гоа



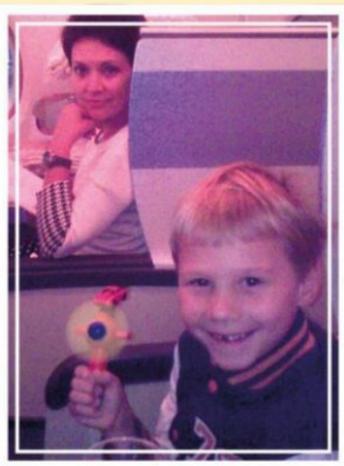
Пацаны после тенниса на берегу океана



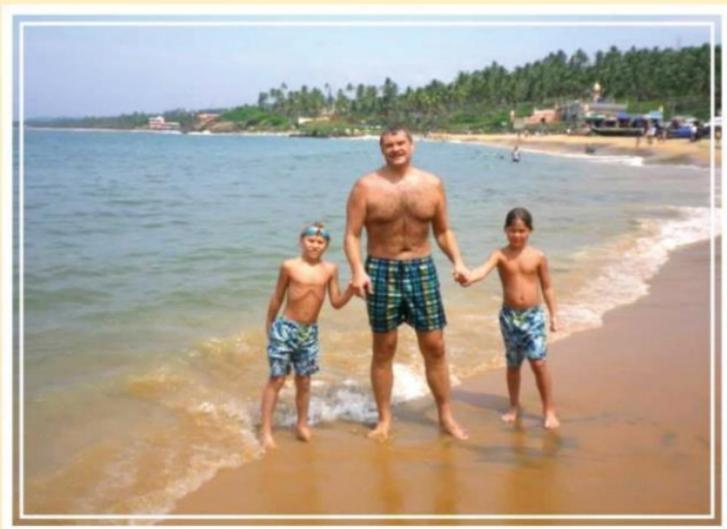
В любом индийском отеле наши мальчишки вот так располагались у номера



Жена Виктория в Гималаях



*Любимым Эмирейтсом
летим в отпуск*



Волишебная Керала



На берегу Ганга



Дели, исторический центр



Калькутта



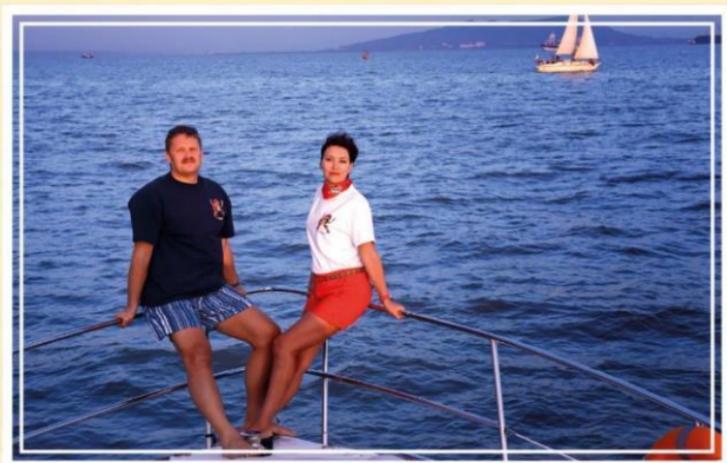
Любимый Храм Лотоса в Дели



Тадж Махал, Агра



Мальчишки в Гималаях



С женой Викторией на яхте в Индийском океане



*С руководителем индийского проекта Дмитрием Хриченко
в концертном зале НСРА*



Владимир Финов и Елена Журавлева - наши большие индийские друзья!



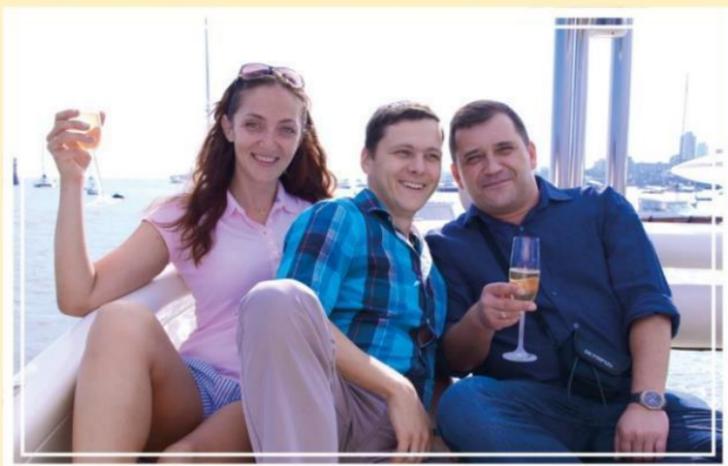
*Мой лучший друг Андрей Жиганов - у великолепного вокзала Виктория
(так под углом мог сфотографировать мог только индиец)*



*Наша подруга Лена Журавлева -
лучший знаток достопримечательностей Индии*



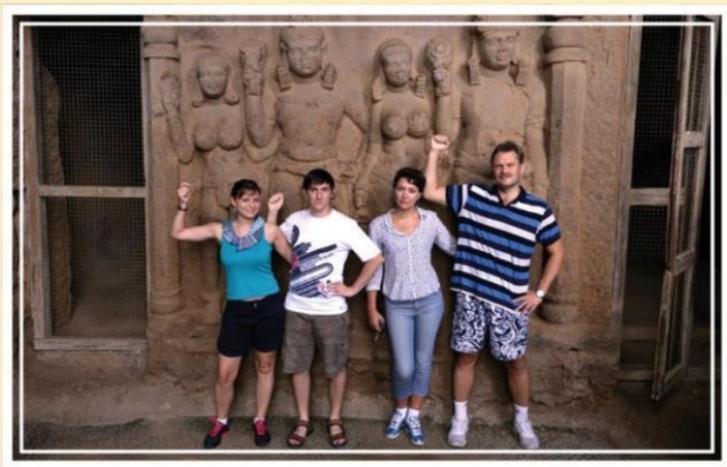
Наши друзья Андрей и Майя Талалакины и продюсер Прадип Бхатия



Наши консульские друзья Валя и Юра Беловы и Андрей Талалакин



С моим другом Павлом Овсиенко



С нашими друзьями Аленой и Пашей Овсиенко в древних пещерах



В Индии с семинарами для индийских мастеров Кирилл Любин - Президент Федерации ножевого боя РФ (третий справа), в центре замечательный Генконсул и наш друг Алексей Алексеевич Новиков



Тренировка с местным мастером кик-боксинга Маюром Бандсоде



Награждаю бойца индийского ММА на турнире



С Кушиным Джиджиной - одним из основателей ММА в Индии



С Игорем Бутманом в Мумбаи после концерта



*У нас в Мумбаи в гостях Игорь Бутман, Эдуард Зизак, Сергей Корчагин
в ходе их турне по Индии - пиво и местные креветки*



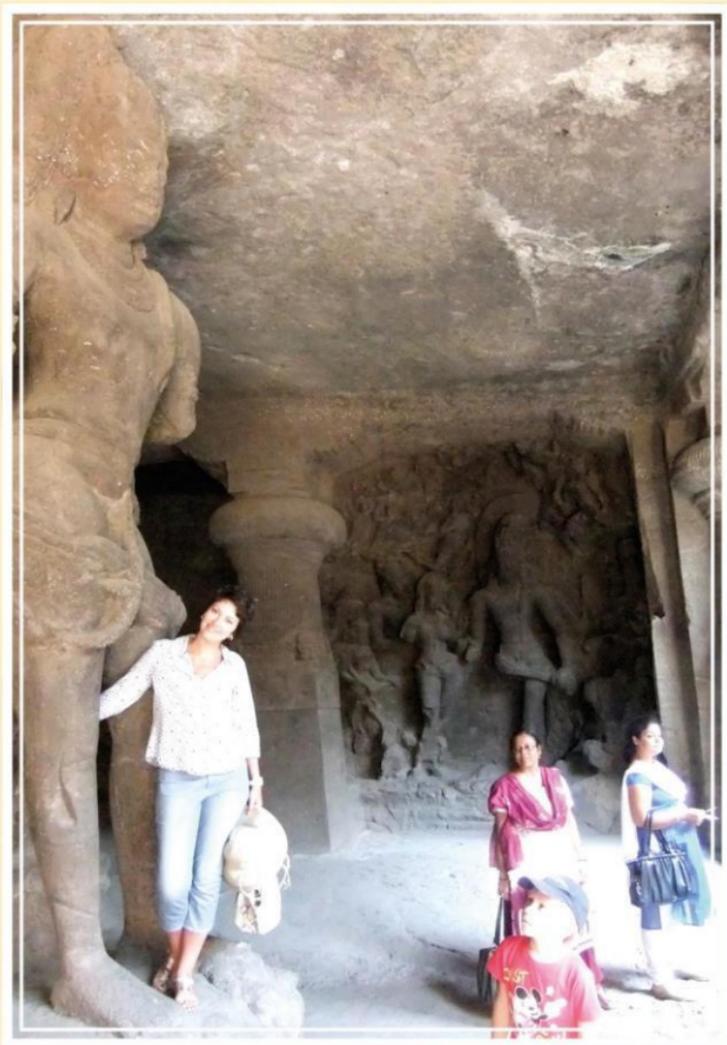
Викуля с индийскими обезьянками



Ганеша



Индийский океан – колонизатор



Викуля в древних пещерах на острове Элефанта



Гевея - каучуковое дерево в Керале (по теме моего бизнеса в Индии)



На индийском слоне



Праздник красок – Холи – играли с индийцами в войну



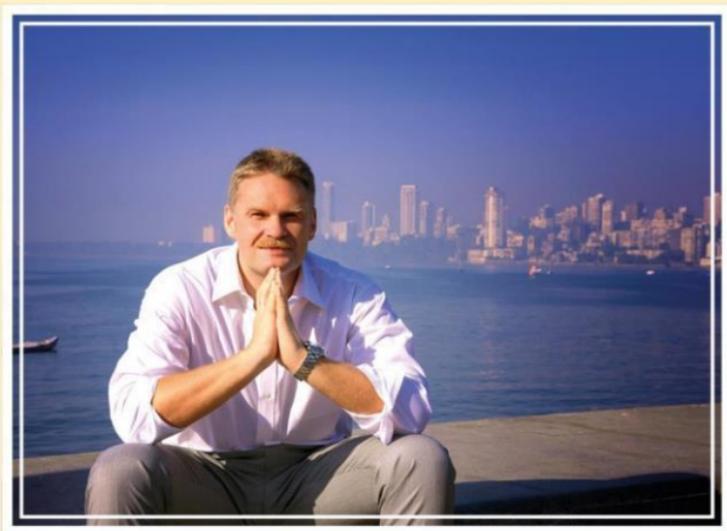
Рыбный рынок Мумбаи



Закат солнца в Мумбаи на крыше отеля «Интерконтиненталь»



Самый удобный индийский транспорт



Любимый Мумбаи



Мой концерт в Русском культурном центре



Наш боевой конь



Наша любимая работница Ранжана



*С нашим водителем Томасом,
ставшим, фактически, членом семьи*



Приемы, свадьбы...



*С Викулей в отеле Тадж Махал
в Мумбаи*



*У нас дома в Мумбаи
с индийским дедом Морозом*



*Евгений Грива с семьей
в Керале со слоном*



