



Инструменты трансформации
культуры

ВЕБИНАР

Почему мы имеем право говорить об этом?

ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

29

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

150

КОНСУЛЬТАНТОВ

ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ В ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ:



* среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» и журнала «Коммерсантъ Деньги» по итогам 2017 г.)

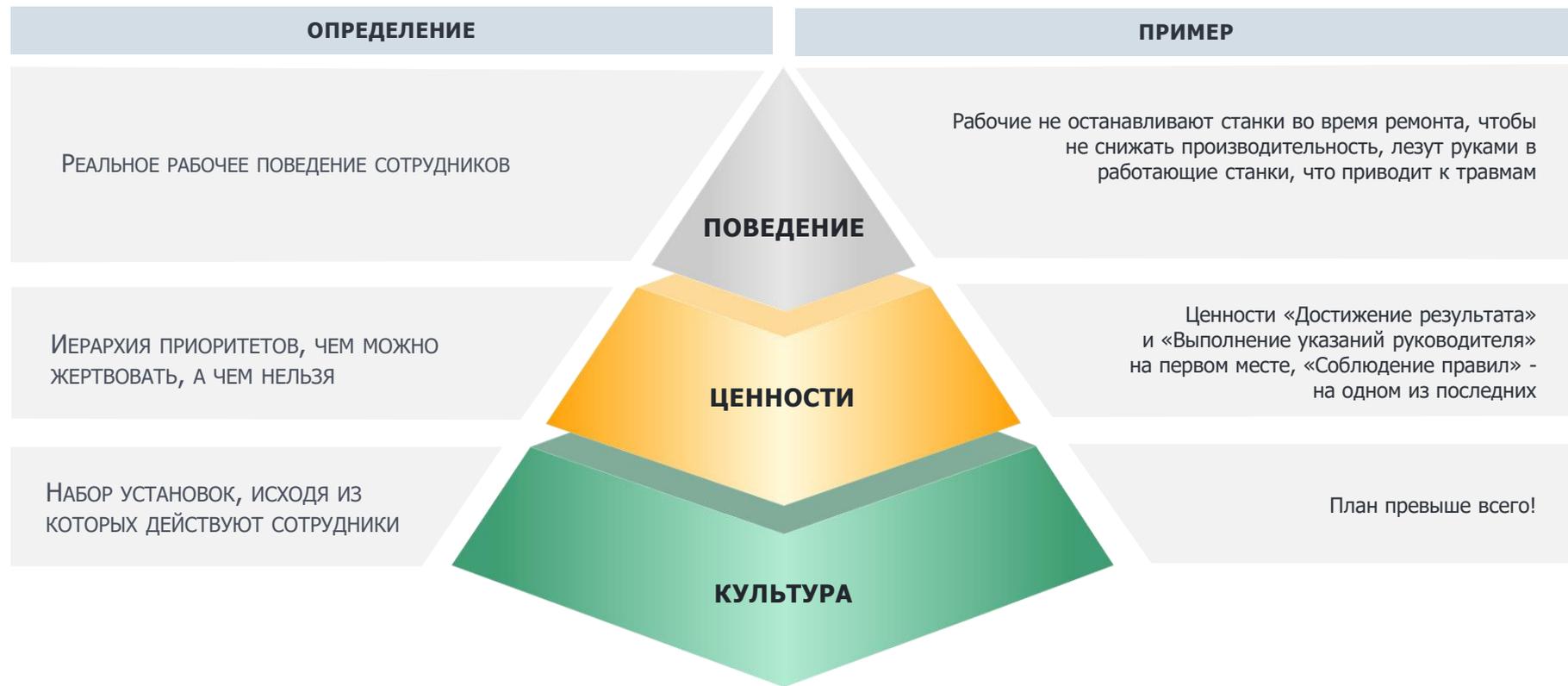
1 ЧТО ТАКОЕ
КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА?

2 КАК ПОНЯТЬ, КАКАЯ
КУЛЬТУРА В КОМПАНИИ НА
САМОМ ДЕЛЕ?

3 ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
ПОМЕНЯЛАСЬ?



Как мы понимаем, что такое культура



В организации сосуществуют 3 типа ценностей

- Актуальные и декларируемые и необходимые бизнесу ценности часто различаются
- Если все три вида ценностей **практически совпадают** – у компании **сильная** консолидированная **корпоративная культура**
- Если ценности **существенно различаются** (как на картинке) – **корпоративная культура называется слабой**:
 - Сотрудники считают, что им врут
 - Менеджеры не считают ценности значимыми, вследствие чего:
 - Не используют их в работе с сотрудниками (или используют формально)
 - Формируют приоритеты подчиненных, исходя из личных предпочтений, а не ценностей Компании



ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ

ДА 73

НЕТ, И НЕ СОБИРАЕМСЯ ДЕЛАТЬ 2

НЕТ, НО СОБИРАЕМСЯ ДЕЛАТЬ 13

Есть ли в вашей компании
принятые ценности?



ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ



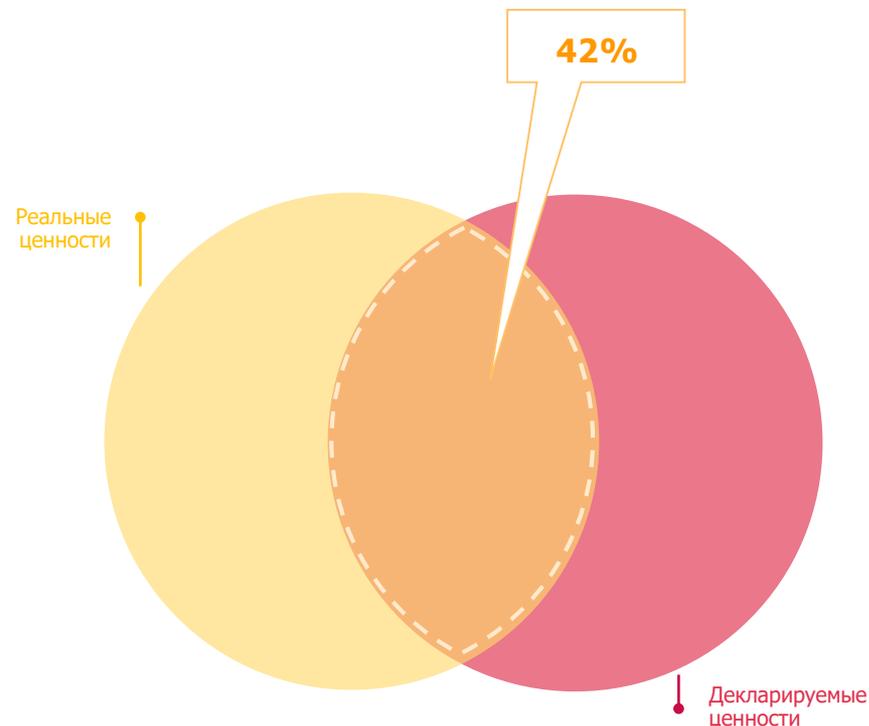
Оцените силу культуры
в российских компаниях



Декларируемые ценности обычно не приоритетны для сотрудников

По результатам исследования более 20 российских компаний

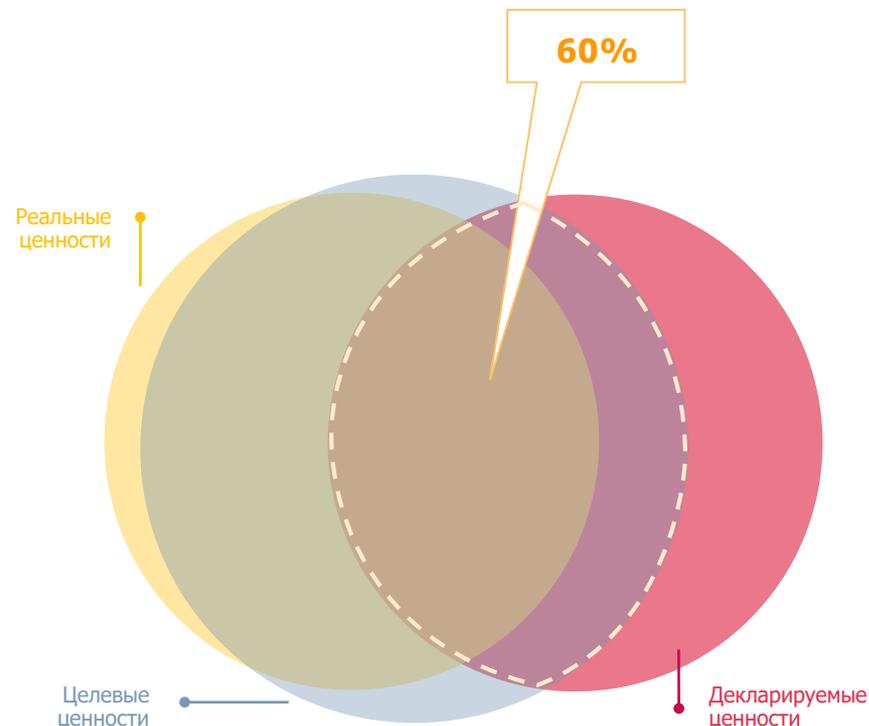
- Существенная часть декларируемых ценностей не поддерживается в компаниях реально:
 - Открытость
 - Командность
 - Предпринимательство
 - Безопасность
- Существенная часть реальных ценностей не декларируется:
 - Исполнительность
 - Самоотверженность



40% декларируемых ценностей не нужно бизнесу

По результатам проведенных сессий по выработке ценностей

- Целевые ценности с точки зрения менеджеров не очень отличаются от реальных, так как:
 - Менеджеры осознают вклад реальных ценностей в успех Компании
 - Менеджеры понимают сложность внедрения новых ценностей
- При этом, 40% декларируемых ценностей (обычно наиболее далеких от реальности) не попадает в итоговый список ценностей



Почему большинство компаний заблуждается про свою культуру



В организации отсутствует единый язык для обсуждения корпоративной культуры (все интерпретируют феномены по разному)



При разработке целевых ценностей менеджеры (особенно HR) ориентируются на лучшую мировую практику без учета специфики компании



При формировании целевой культуры менеджеры надеются на героизм сотрудников, который позволит им совершить подвиг и резко изменить культуру



Сотрудники привыкли скрывать поведение, не соответствующее декларируемым ценностям и выпячивать поведение соответствующее им



1

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА?

2

**КАК ПОНЯТЬ, КАКАЯ
КУЛЬТУРА В КОМПАНИИ НА
САМОМ ДЕЛЕ?**

3

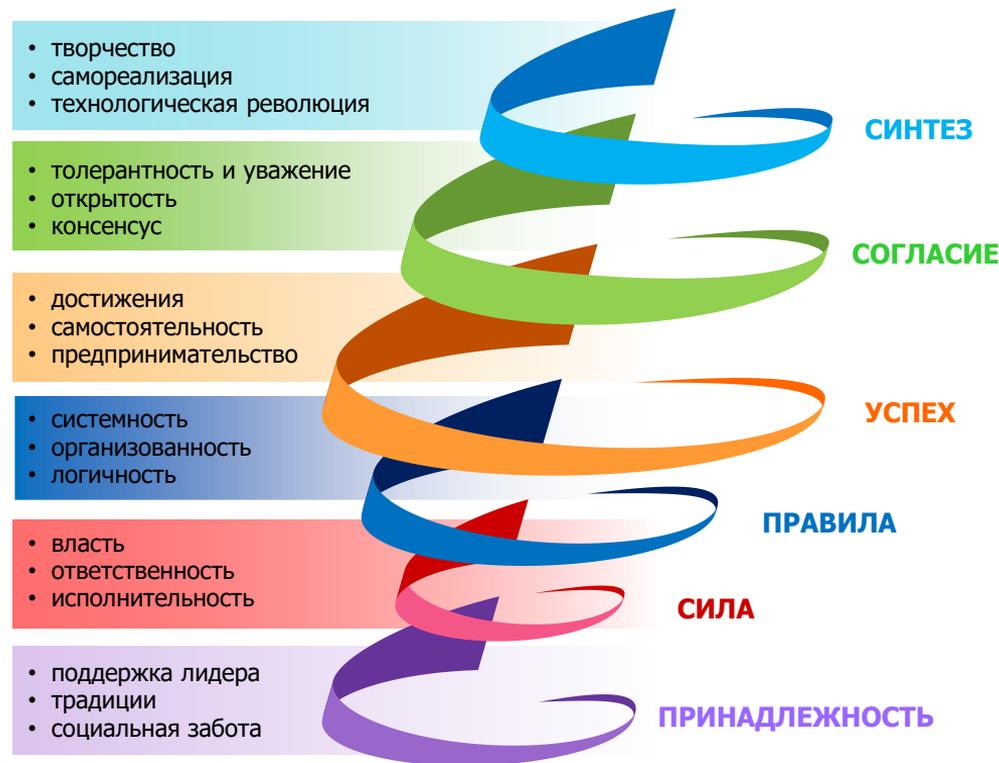
ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА
ПОМЕНЯЛАСЬ?



Как понять, какая в компании культура



Одна из популярных моделей, описывающих установки – модель спиральной динамики

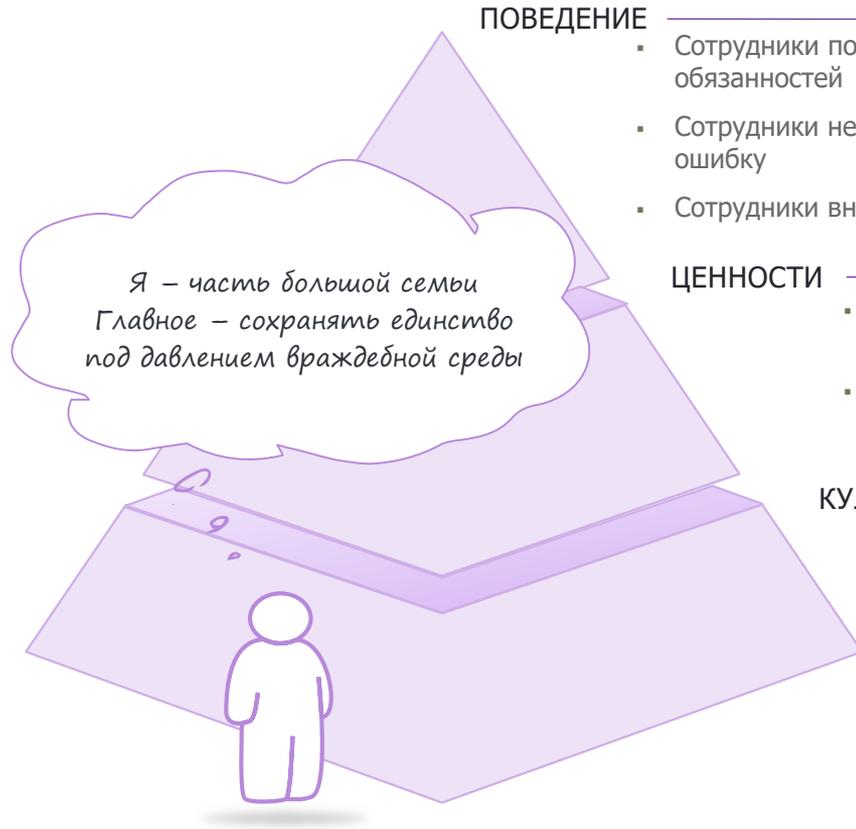


Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бекем** и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

Модель показывает эволюцию корпоративных культур организаций

- Основой культуры являются корпоративные ценности
- При переходе на новую ступень ценности предыдущей сохраняются, переходят в фундамент культуры
- Перепрыгнуть ступень невозможно (такая попытка ведет к мимикрии)
- Организация гармонично развивается когда лидеры опережают компанию на одну ступень – в ином случае возникает разрыв (отщепление или конфликт) между лидерами и организацией
- Новый тип корпоративной культуры может возникнуть в связи с естественным кризисом текущей корпоративной культуры, либо путем осознанной трансформации

Культура принадлежности



ПОВЕДЕНИЕ

- Сотрудники помогают друг другу, не разделяя своих и чужих функциональных обязанностей
- Сотрудники не критикуют друг друга, даже если кто-то из них совершил серьезную ошибку
- Сотрудники внимательны к личным обстоятельствам друг друга

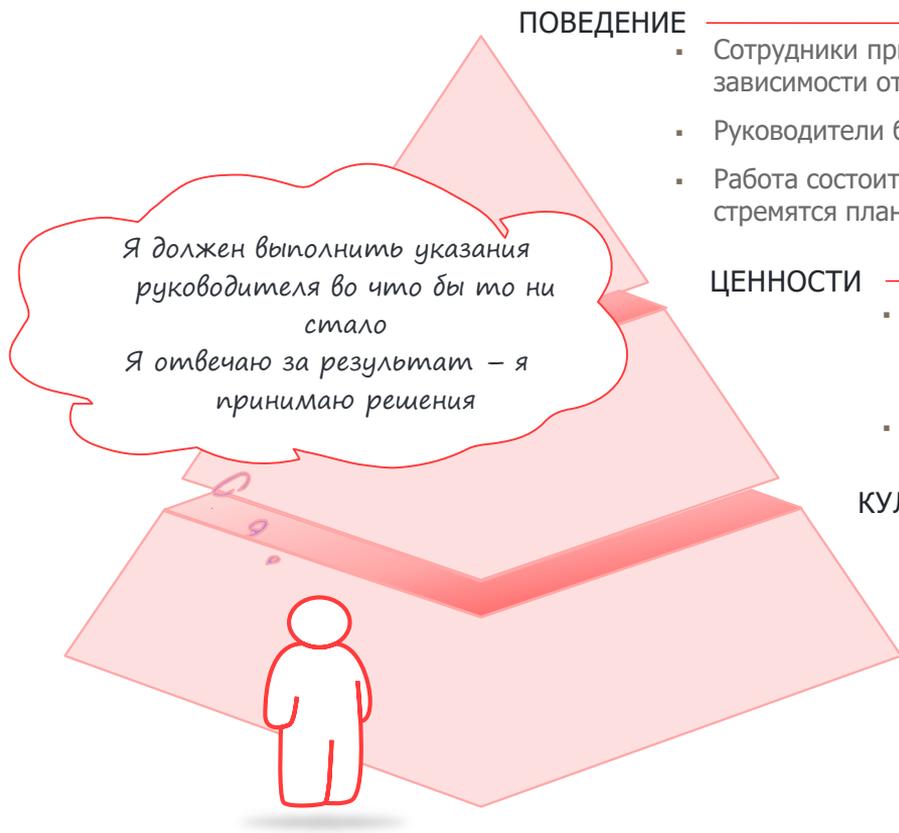
ЦЕННОСТИ

- ↑ На первом месте: лояльность (пришел сюда надолго) и готовность идти на компромисс
- ↓ На последних: ответственность за достижение результата и самостоятельность

КУЛЬТУРА

- Я – часть большой семьи
- Главное – сохранять единство под давлением враждебной среды
- Я жив, пока я следую традициям
- У нас не принято выносить сор из избы
- Главное качество в человеке – лояльность руководителю и компании в целом

Культура Силы



ПОВЕДЕНИЕ

- Сотрудники принимают цели поставленные руководителем без возражений вне зависимости от степени разумности этих целей
- Руководители борются друг с другом за полномочия и ответственность
- Работа состоит в большей степени из «тушения пожаров», так как сотрудники не стремятся планировать и соблюдать планы

ЦЕННОСТИ

- ↑ На первом месте: ответственность (готовность принимать ответственность за результат), самоотверженность (готовность пойти на жертвы) и исполнительность
- ↓ На последних: командность (помогает другим), взаимоуважение и соблюдение правил

КУЛЬТУРА

- Ради достижения поставленного результата каждый должен быть готов пойти на любые жертвы
- Задача руководителя – принимать решения, задача подчиненного – выполнять их
- Руководитель отвечает за свои результаты и должен иметь все ресурсы и полномочия
- Власть делает меня сильным. Сила помогает мне установить власть

Культура Правил



ПОВЕДЕНИЕ

- Сотрудники выполняют процедуры, даже если знают, что это неэффективно в их случае
- Руководители концентрируются на контроле правильности выполнения процедур, а также системном изменении правил, а не на операционном управлении подчиненными
- Ни одно нарушение правил не остается неотмеченным (неотвратимость наказания)
- Любое действие обосновывается документом

ЦЕННОСТИ

- ↑ На первом месте: стремление к порядку (стабильность и дисциплинированность), надежность (выполнение планов) и эффективность
- ↓ На последних: клиентоориентированность (предвосхищение пожеланий клиента), предпринимательство и взаимоуважение (учитывает мнение других)

КУЛЬТУРА

- На правилах держится мир
- Семь раз отмерь – один раз отрежь
- Нарушение правил даже ради лучшего результата недопустимо, поскольку создает плохой прецедент
- Произвольные решения недопустимы, нам не нужны результаты любой ценой

Культура Успеха

ПОВЕДЕНИЕ

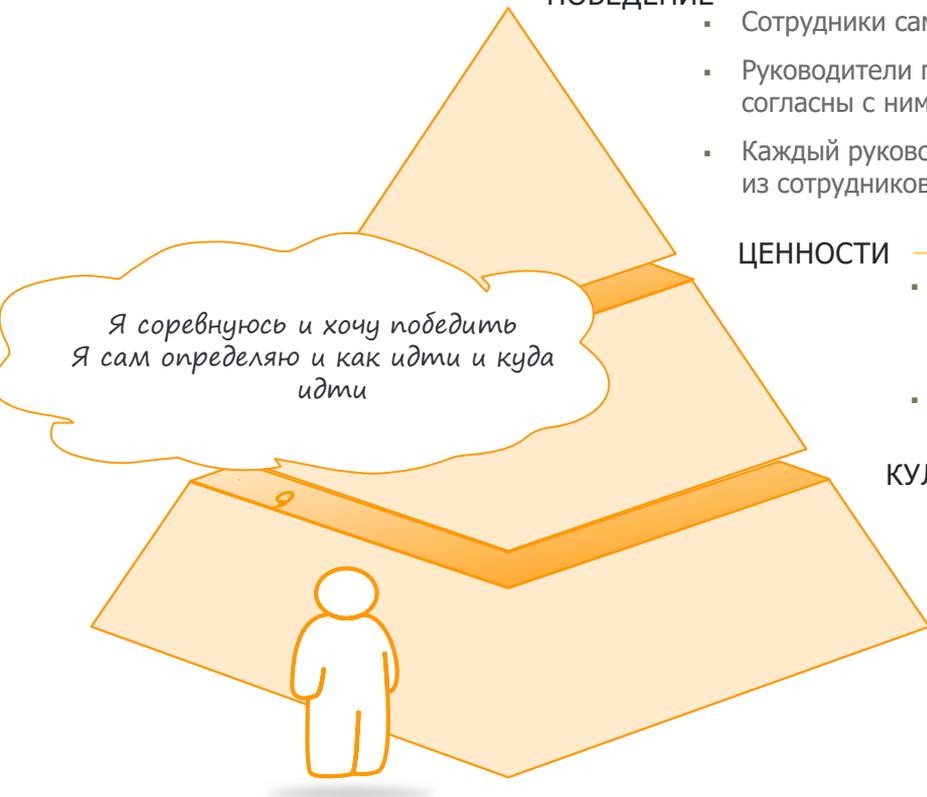
- Сотрудники самостоятельно ставят себе высокие цели
- Руководители позволяют сотрудникам проявлять самостоятельность, даже если не согласны с ними
- Каждый руководитель в отдельности и вся организация в целом четко определяет, кто из сотрудников наиболее эффективен, а кто наименее

ЦЕННОСТИ

- ↑ На первом месте: амбициозность (готовность повышать цели), предпринимательство, инновационность, самостоятельность (в постановке целей и их достижении)
- ↓ На последних: лояльность (готовность быть в компании долго), исполнительность (принятие указаний без возражений)

КУЛЬТУРА

- Да, я соревнуюсь - мне нужно первое место, на меньшее я не согласен
- Сегодня я достигаю большего, чем вчера
- Не будь как все – придумай что-нибудь
- Успех – это 20% идеи и 80% работы
- Главное соревнование – со своими прошлыми успехами



Я соревнуюсь и хочу победить
Я сам определяю и как идти и куда
идти

Культура Согласия

ПОВЕДЕНИЕ

- ▼ Решения принимаются консенсусом, даже если это занимает долгое время
- ▼ Сотрудники самостоятельно создают межфункциональные команды, невзирая на различия в иерархическом уровне, принадлежность к разным функциям
- ▼ Руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений и уважения к различиям друг друга

ЦЕННОСТИ

- ↑ На первом месте: открытость (готовность говорить о своих и чужих проблемах), взаимоуважение (готовность слушать других), инновационность (желание найти лучшее решение)
- ↓ На последних: соревновательность (желание быть лучше других), исполнительность (принятие указаний без возражений)

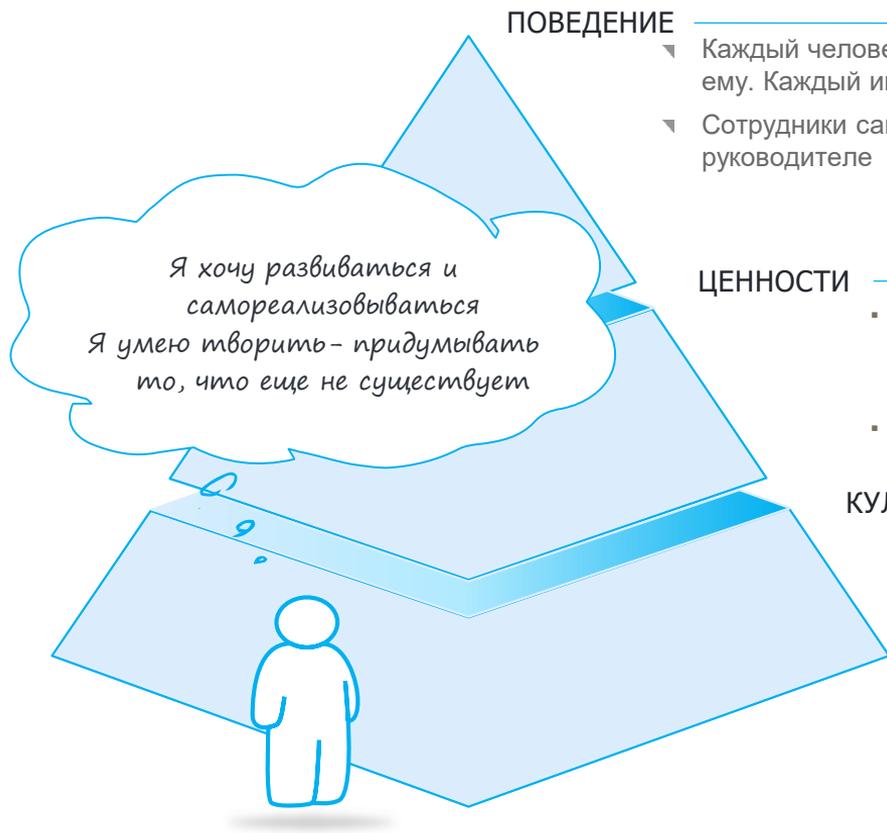
КУЛЬТУРА

- Как хорошо, что люди разные – я рад, что многие не похожи на меня
- Мы любим общаться, спорить, искать новые решения
- Мы ищем правильные ответы на те вопросы, которые нам ставит жизнь. Этот поиск может быть долгим
- Я слушаю других людей и учусь у них

*Есть разные люди и очень важно,
чтобы они оставались разными
Я слушаю других людей и учусь у них*



Культура Синтеза



- ▼ Каждый человек имеет право на любое решение, остальные могут только посоветовать ему. Каждый имеет право на ошибку
- ▼ Сотрудники сами решают, как организовать свою работу, не нуждаясь при этом в руководителе

- ↑ На первом месте: самореализация (желание воплотить все лучшее, что есть в сотруднике), самостоятельность (готовность принять на себя ответственность)
- ↓ На последних: соревновательность (желание быть лучше других), исполнительность (принятие указаний без возражений)

- Я хочу развиваться и самореализовываться
- Я умею творить – придумывать то, что еще не существует
- Все люди равны – нет начальников и подчиненных – мы вместе делаем одно дело
- Границы между жизнью и работой больше не существует
- Самореализация важнее достижений и признанных успехов

ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ 7

СИЛА 33

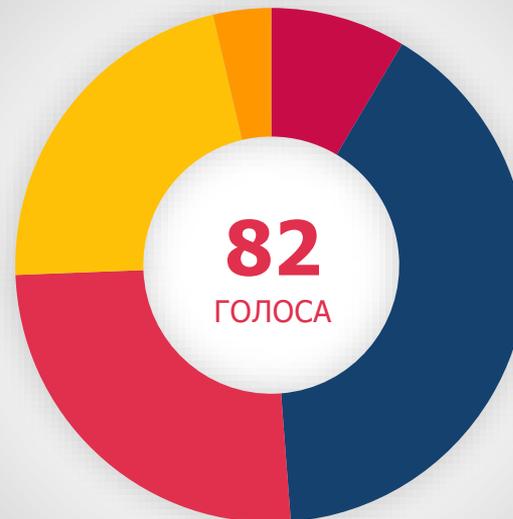
ПРАВИЛА 21

УСПЕХ 18

СОГЛАСИЕ 3

СИНТЕЗ 0

Какая культура у вас в компании?



Подход DEEP позволяет получить достоверное описание Компании as is – при помощи опроса руководителей и современных методов анализа

ТРАДИЦИОННЫЙ ПОДХОД

Ценности на основе мнений руководителей

DEEP

Ценности на основе данных
(Data-Enabled Employee Profile)

ПРИНИМАЕТСЯ
МЕНЕДЖЕРАМИ

+/
-

Хотя менеджеры и являются, по сути, авторами модели, они не уверены в своей правоте

+

Менеджеры хорошо понимают язык цифр: они доверяют реальным отличиям эффективных сотрудников от неэффективных

ИМЕЕТ ДОКАЗАННУЮ
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

+/
-

Высокая социальная желательность зачастую приводит к созданию «не работающих» моделей ценностей

+

Эффективность обеспечивается отбором только тех индикаторов, которые статистически значимо отличают лучших от худших

ПОЗВОЛЯЕТ
ВОВЛЕЧЬ ВСЕХ
РУКОВОДИТЕЛЕЙ

-

Для того, чтобы руководители приняли модель, требуется, как минимум, интервью / фокус группа со всеми до N-2

+

Руководитель может принять участие в разработке модели заполнив 30-ти опрос тогда, когда ему удобно

РАЗРАБАТЫВАЕТСЯ
БЫСТРО

-

Для создания согласованной модели необходимо опросить существенную часть сотрудников, из-за чего разработка длится долго

+

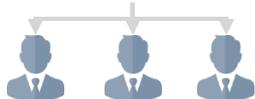
Разработка модели может быть закончена меньше чем за 1 месяц

Цель проекта – выявить ценности, которые делают сотрудников Компании эффективным

1. Подготовка опроса



Формируется **список поведенческих индикаторов**



Формируется список сотрудников как для **опроса 90°** - кто кого оценивается

2. Сбор данных



Руководители оценивают своих сотрудников **по эффективности и поведенческим индикаторам**

3. Анализ данных



На основе данных опроса формируется **карта ценностей** – какие компетенции нужны Компании и какие есть у сотрудников.

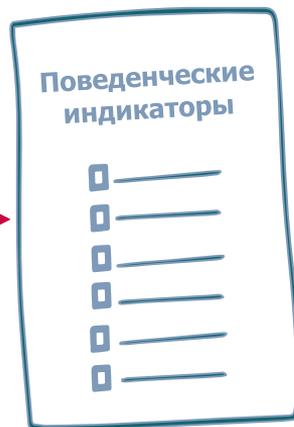
1. Подготовка опроса

Основу для исследования составляют действующие модели компетенций и ценностей, а также мнение менеджмента



Универсальная модель поведенческих индикаторов компетенций

Используется для дополнения списка, если не все возможные компетенции были описаны



- Действующие модели компетенций
- Интервью с топ-менеджментом Компании

2. Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих подчинённых в опросе по эффективности и реальному поведению

ОЦЕНКА ПРОВОДИТСЯ В 2 ЭТАПА



- **НА ПЕРВОМ ЭТАПЕ** руководители выбирают **наиболее и наименее результативных сотрудников из списка** своих подчинённых



- **НА ВТОРОМ ЭТАПЕ** руководители оценивают **поведение каждого выбранного сотрудника** по поведенческим проявлениям компетенций

ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ

Ниже в центральном окне Вы видите набор описаний поведения сотрудника на работе. Ваша задача – отметить, насколько такое поведение свойственно для указанного сотрудника. Для этого переместите 2 наиболее свойственных для него/нее описания поведения направо, и 2 наименее свойственных – налево. Перетащить характеристики можно мышкой, либо кнопкой со стрелкой.

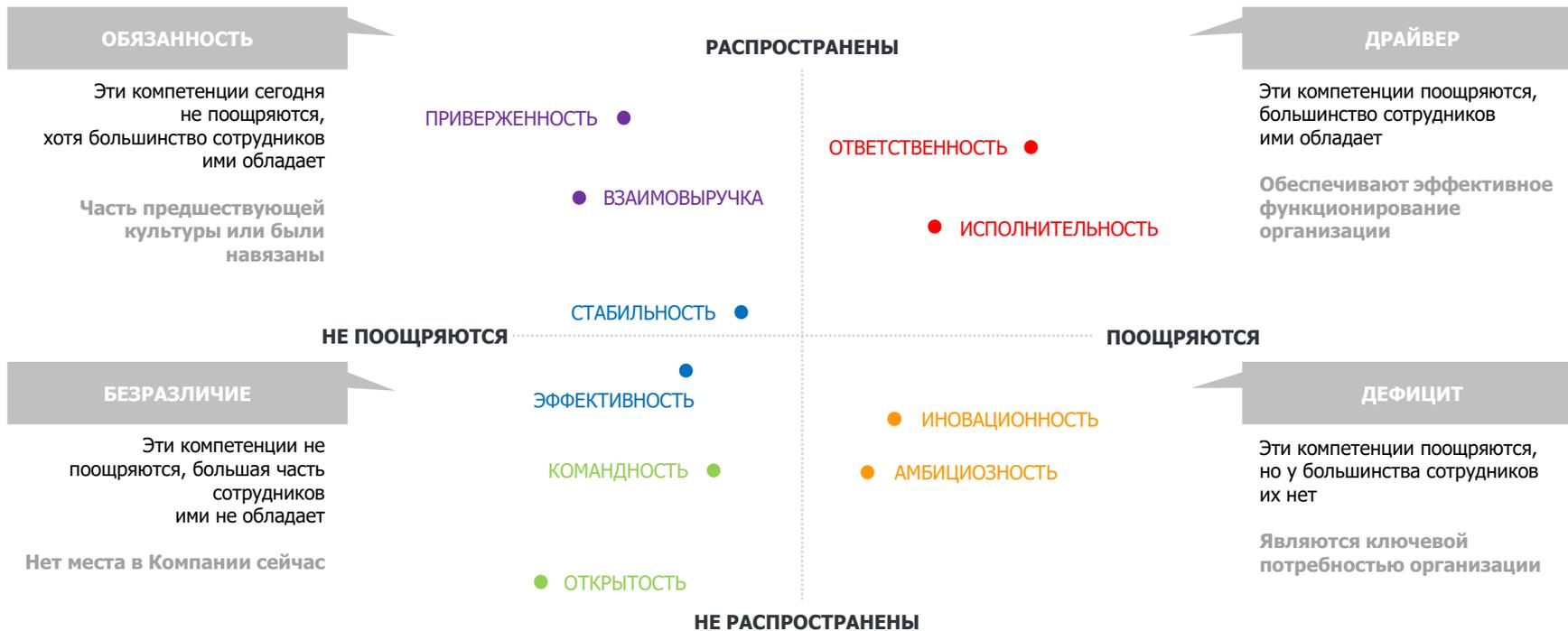
Наименее свойственно

Наиболее свойственно

- Критикует только конструктивно, предлагает свои решения
- Готов к ненормированной работе и переработкам, работе в личное время
- Рассматривает несколько вариантов решения чтобы выбрать оптимальное
- Стремится превзойти коллег в своих профессиональных достижениях
- Следует в работе целям и ценностям Компании
- Стремится рационально использовать имеющиеся ресурсы
- Слышит критику, меняет своё поведение в соответствии

3. Анализ данных

Карта ценностей позволяет понять, какие ценности нужны Компании сейчас и какие есть у сотрудников



ИТОГИ ГОЛОСОВАНИЯ

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ	8
ВЗАИМОВЫРУЧКА	1
СТАБИЛЬНОСТЬ	8
ЭФФЕКТИВНОСТЬ	20
КОМАНДНОСТЬ	6
ОТКРЫТОСТЬ	1
ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	12
ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ	27
ИННОВАЦИОННОСТЬ	2
АМБИЦИОЗНОСТЬ	4

Какая доминирующая ценность у вас в компании?

Можно выбрать только один вариант



1

ЧТО ТАКОЕ КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА?

2

КАК ПОНЯТЬ, КАКАЯ
КУЛЬТУРА В КОМПАНИИ НА
САМОМ ДЕЛЕ?

3

ЧТО СДЕЛАТЬ, ЧТОБЫ
КОРПОРАТИВНАЯ
КУЛЬТУРА ПОМЕНЯЛАСЬ?



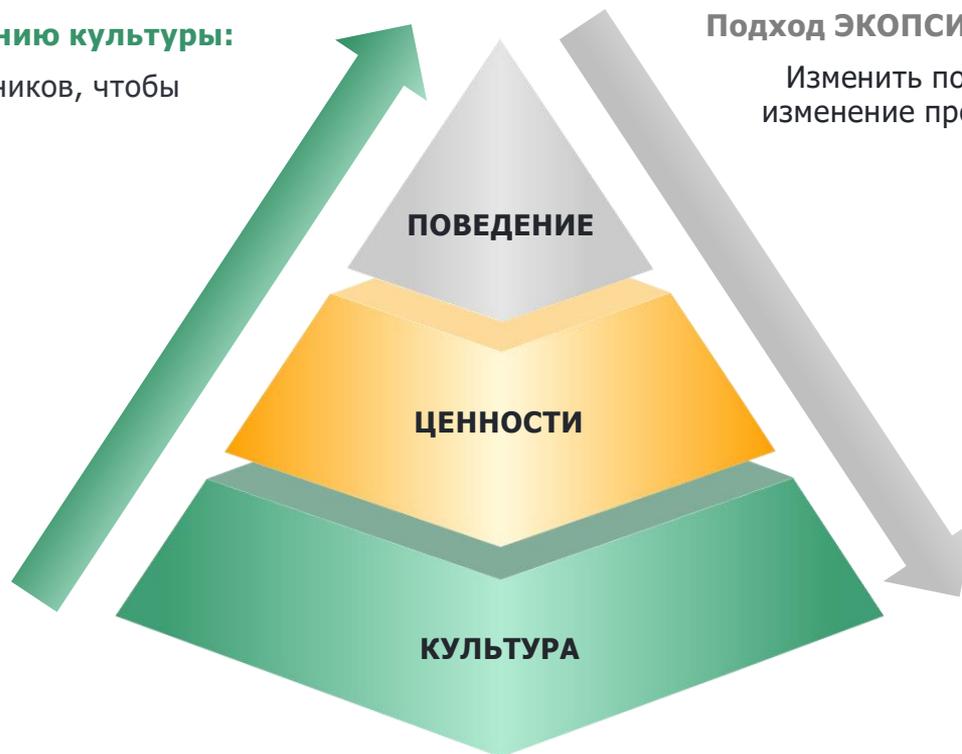
Подход к трансформации культуры и ценностей

Старый подход к изменению культуры:

Изменить установки сотрудников, чтобы изменить их поведение

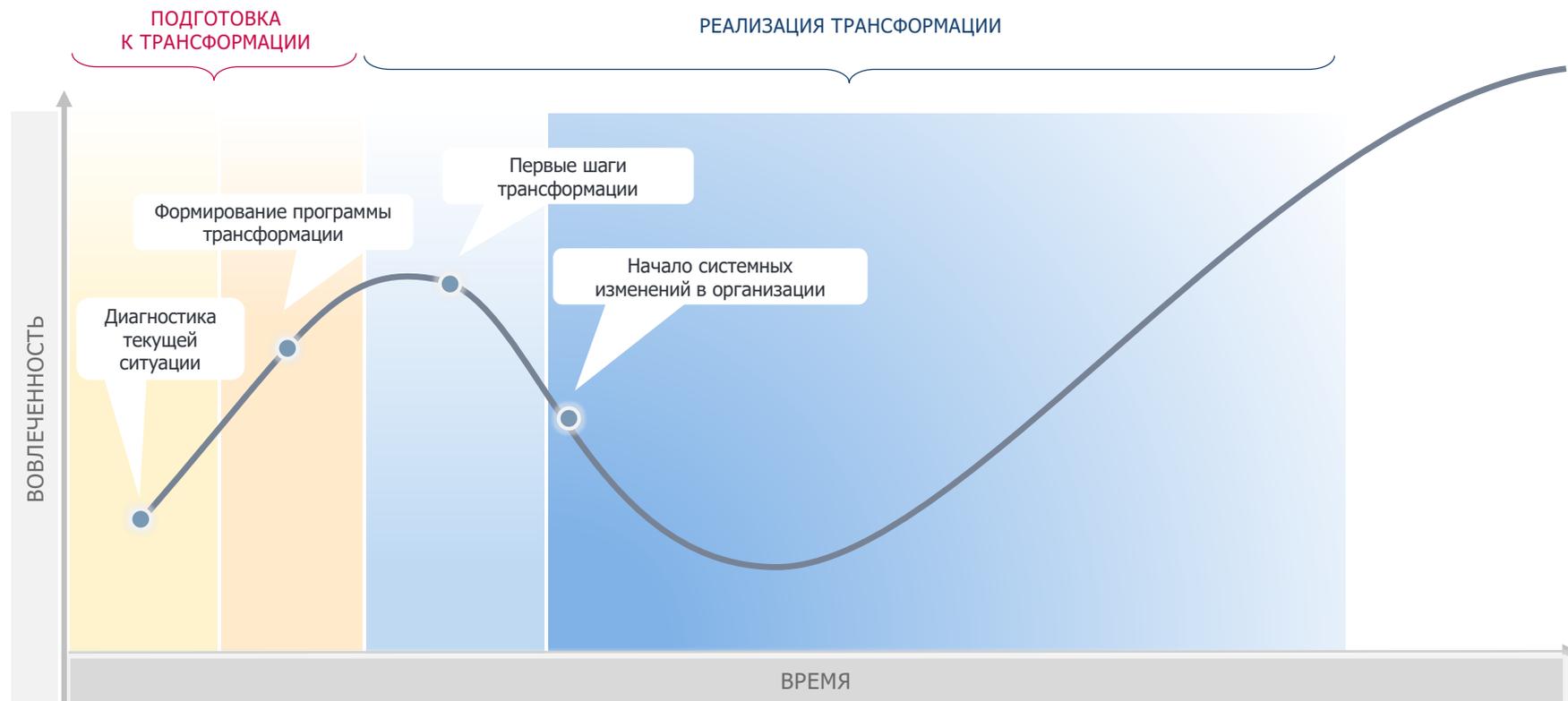
Подход ЭКОПСИ к изменению культуры¹:

Изменить поведение сотрудников (через изменение процессов), чтобы изменить их установки



¹ Соответствует подходам John Shook, Edgar Schein

Кривая изменений¹ и основные этапы проекта организационной трансформации



¹ На основе модели Кюблер-Росс

Общий подход к проекту по организационной трансформации

ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Какие **ценности и культура** сейчас?



Как реально устроена **система управления**?



ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Целевые **ценности и культура**



Программа изменения **системы управления**



ПЕРВЫЕ ШАГИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Замена **сотрудников** на подходящих по **ценностям**



Трансляция ценностей и **программы изменений**

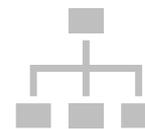


СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Изменение системы **управления персоналом**



Изменение **бизнес-процессов и оргструктуры**



Если организация не использует хотя бы 3 рычага трансформации – изменения не пойдут, если не использовать все 4 – будут идти медленно

ДИАГНОСТИКА ТЕКУЩЕЙ СИТУАЦИИ

Какие **ценности и культура** сейчас?



Как реально устроена **система управления**?



ФОРМИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ ТРАНСФОРМАЦИИ

Целевые **ценности и культура**



Программа изменения **системы управления**



ПЕРВЫЕ ШАГИ ТРАНСФОРМАЦИИ

Замена **сотрудников** на подходящих по **ценностям**



Трансляция ценностей и **программы изменений**

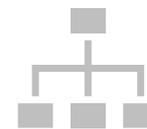


СИСТЕМНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Изменение системы **управления персоналом**



Изменение **бизнес-процессов и оргструктуры**



¹ Соответствует подходам John Shook, Edgar Schein

Замена сотрудников на подходящих по ценностям: как это происходит в каждой из культур

Менеджерская оценка: каждый руководитель оценивает своих подчиненных по ценностям и согласовывает оценку с ними. Потом кадровый комитет рассматривает оценки, поставленные всеми руководителями, и принимает решение о «красной зоне» - сотрудниках, которые будут уволены

Сокращение по разрядке: каждому руководителю дается указание сократить 10% персонала. Руководители сокращают наименее лояльных и исполнительных

УСПЕХ

СИЛА



СОГЛАСИЕ

Коллективная оценка: Решение о том, все ли сотрудники ведут себя в соответствии с требуемой ценностной моделью, принимается коллективно

ПРАВИЛА

Независимая оценка: Проводится независимая от менеджеров оценка всех сотрудников (тесты или ассесмент-центр), увольняются худшие по соответствию новой ценностной модели

Система управления персоналом: как это происходит в каждой из культур

Персональный HR: нацеленность на использование потенциала каждого, индивидуальные цели, оценка, обучение на основе ИПР

УСПЕХ

Доиндустриальный HR: все полномочия у руководителя. Именно он нанимает, оценивает, договаривается о зарплате и увольняет сотрудника

СИЛА



СОГЛАСИЕ

Проактивный HR: обратная связь от всех сотрудников всем, обучение и карьера исключительно на основе инициативы сотрудника

ПРАВИЛА

Индустриальный HR: управление персоналом как конвейер, стандартизированное обучение, жесткая система KPI, грейды

Трансляция ценностей и программы изменений: как это происходит в каждой из культур

Вовлечение сотрудников в сбор предложений о трансформации: каждый сотрудник может высказаться о том, чего следует и чего не следует делать в ходе трансформации, высказать свои идеи

УСПЕХ

Каскадное информирование: каждый руководитель информирует своих подчиненных о планах компании, те своих и т.д.

СИЛА



СОГЛАСИЕ

Коллективное формирование программы: руководство придумывает только общий подход к трансформации, подробности программы и способы их реализации придумывает для себя каждая команда

ПРАВИЛА

Сквозное информирование: формируется комплект информационных материалов, которые доносятся до сотрудников через выступления руководства и корпоративные СМИ

Изменение бизнес-процессов и оргструктуры: как это происходит в каждой из культур

Дивизиональная структура или реинжиниринг бизнес-процессов: концентрация полномочий близко к точке принятия решений при непрерывном контроле за процессом

УСПЕХ

Структура под людей: следует за силой того или иного руководителя

СИЛА



СОГЛАСИЕ

Проектная структура: сотрудники разбиты на проектные команды, каждая из которых гибко планирует свою деятельность по принципам agile

ПРАВИЛА

Жесткая функциональная структура: функциональные вертикали, отнимающие все полномочия у региональных руководителей в целях обеспечения максимальной стандартизации деятельности



www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

Тел. +7 (495) 645 21 15

E-mail: finkel@ecopsy.ru

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН

Партнер