



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

Трансформация культуры: как построить оптимальный маршрут в будущее?

Почему мы имеем право об этом говорить?

ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

32

ГОДА НА РЫНКЕ

540

ПРОЕКТОВ В ГОД

190

КОНСУЛЬТАНТОВ

ЗНАКОВЫЕ КЛИЕНТЫ, КОТОРЫМ МЫ ПОМОГАЛИ В ТРАНСФОРМАЦИИ КУЛЬТУРЫ:



* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2020 г

1

**КАК ПОДОБРАТЬ КУЛЬТУРУ
ПОД КОМПАНИЮ?**

2

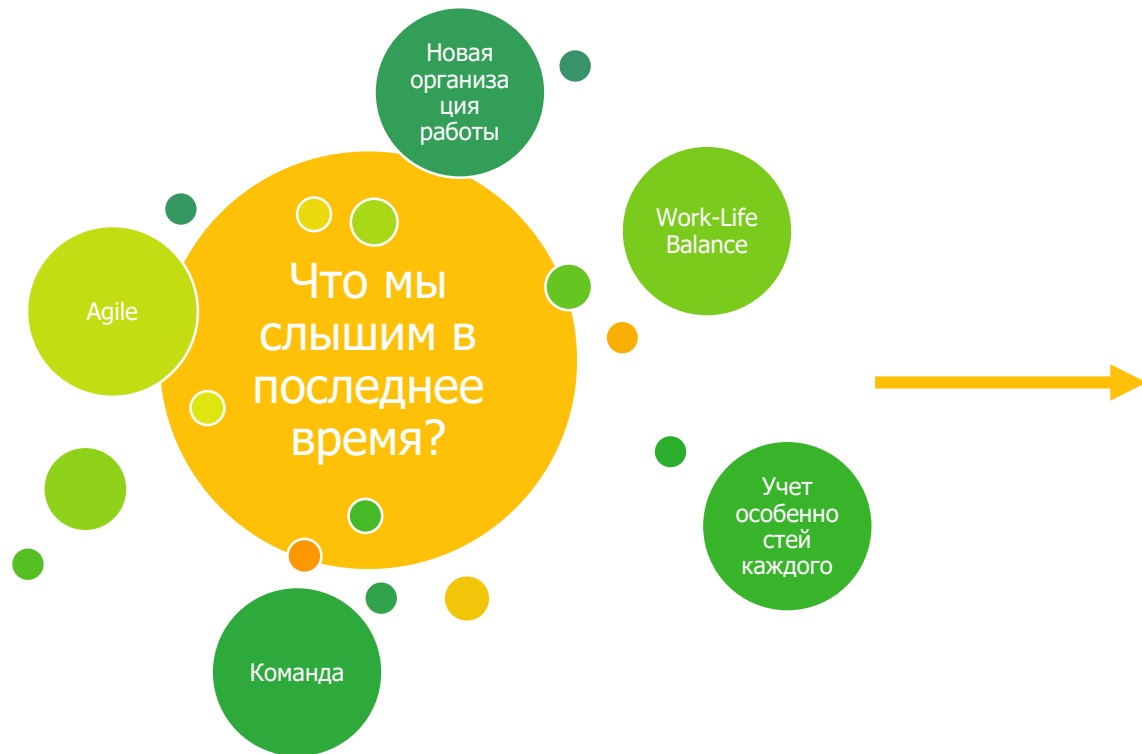
КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ
ЦЕЛЕВЫЕ ЦЕННОСТИ?

3

КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН
ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ
ДАННЫХ?



Модные организационные заклинания не работают



НЕ влияют на эффективность организации

Исследование The Value of Corporate Culture, Zingales, 2013 (если не считать прямого вранья коллективу, ведущего к падению доверия)

37% - доля декларируемых ценностей, воплощенных в реальном поведении

Исследование ЭКОПСИ Консалтинг, 2016 – 2021 гг., более 40 организаций, более 150 тыс. исследованных сотрудников

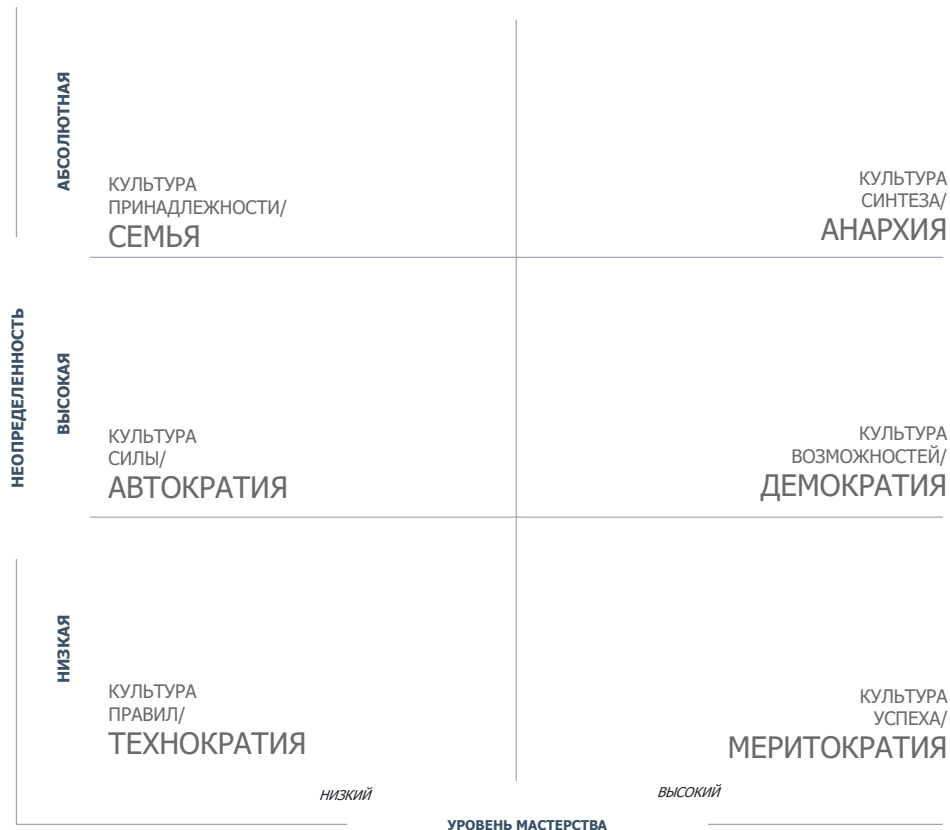
Все организации находятся в разной ситуации

Чем **выше** влияние изменений на организацию, тем **ниже** оптимальный **уровень формализации** процессов

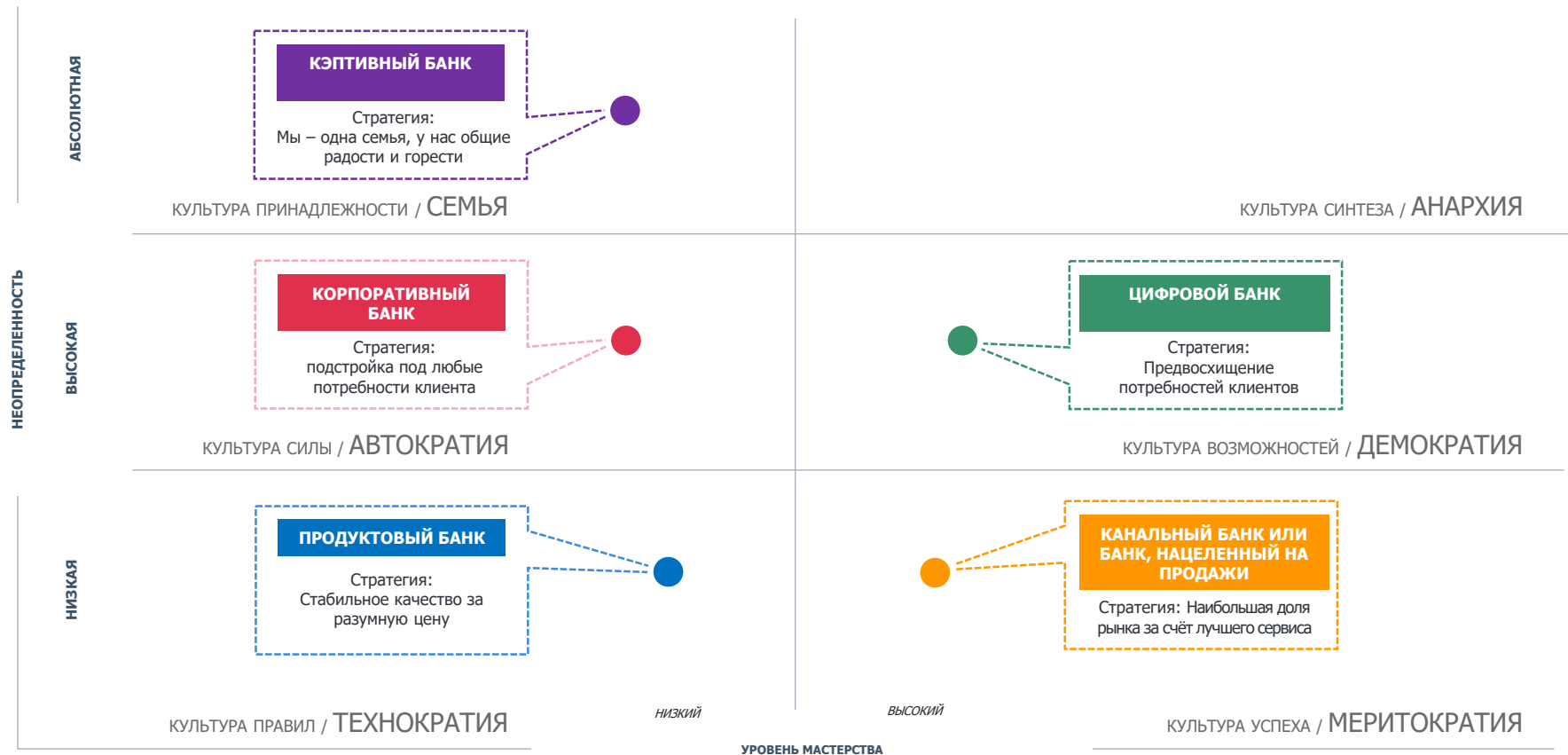
Влияние изменений на организацию – то, насколько несвоевременная реакция на внешние обстоятельства может повлиять на будущее организации, оценивается как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту».

Чем **выше** требуемый от сотрудника **уровень мастерства**, тем более **помогающим** должен быть **тип взаимодействия с сотрудником**

Требуемый уровень мастерства – среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, чтобы рядовой сотрудник смог качественно выполнять обязанности



Пример: различные стратегии построения бизнеса на банковском рынке



Каждой рыночной стратегии соответствует свой тип организации

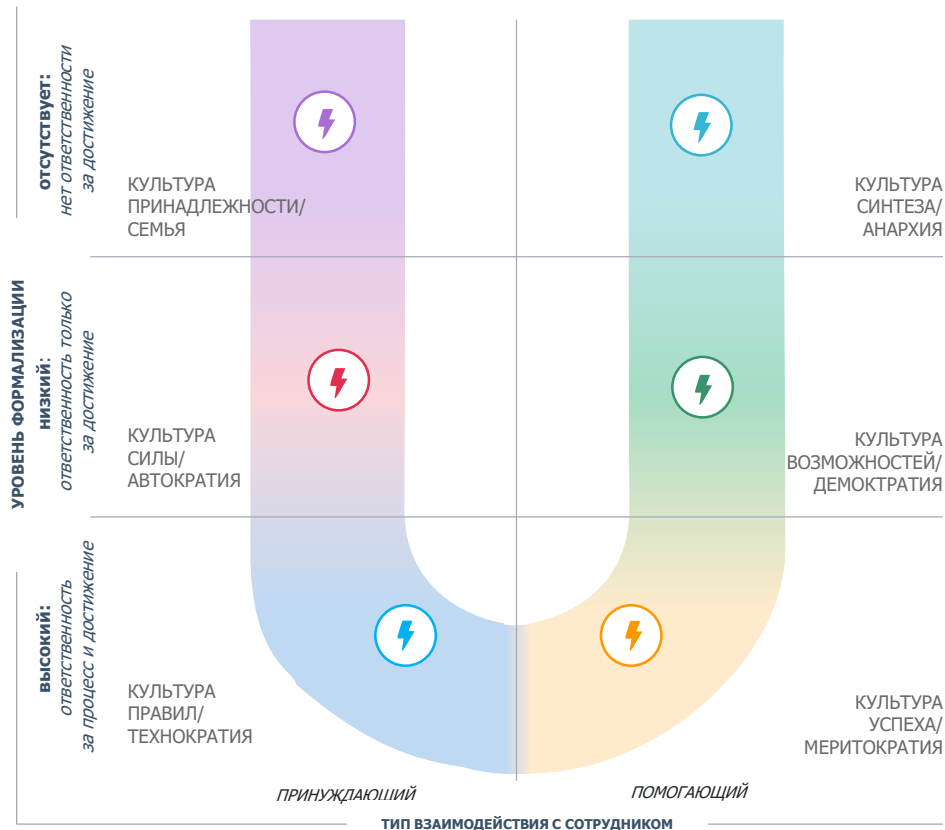
Организации описываются с использованием двух шкал:

Уровень формализации процессов: насколько сильны в организации инструменты управления сотрудником, не зависящие от людей (насколько организация – «машина»)

Тип взаимодействия с сотрудником: как организация обеспечивает выполнение сотрудниками своих требований, через помощь ему вести себя правильно (помогающая) или через принуждение

При переходе к культуре:

- **Автократия** – появляются зоны ответственности каждого из подчинённых перед руководителем
- **Технократия** – правила отчуждаются от отдающего указания руководителя
- **Меритократия** – сотрудники самостоятельно ставят себе высокие цели, их не надо заставлять
- **Демократия** – растёт уровень доверия к людям, снимаются ограничения на поведение

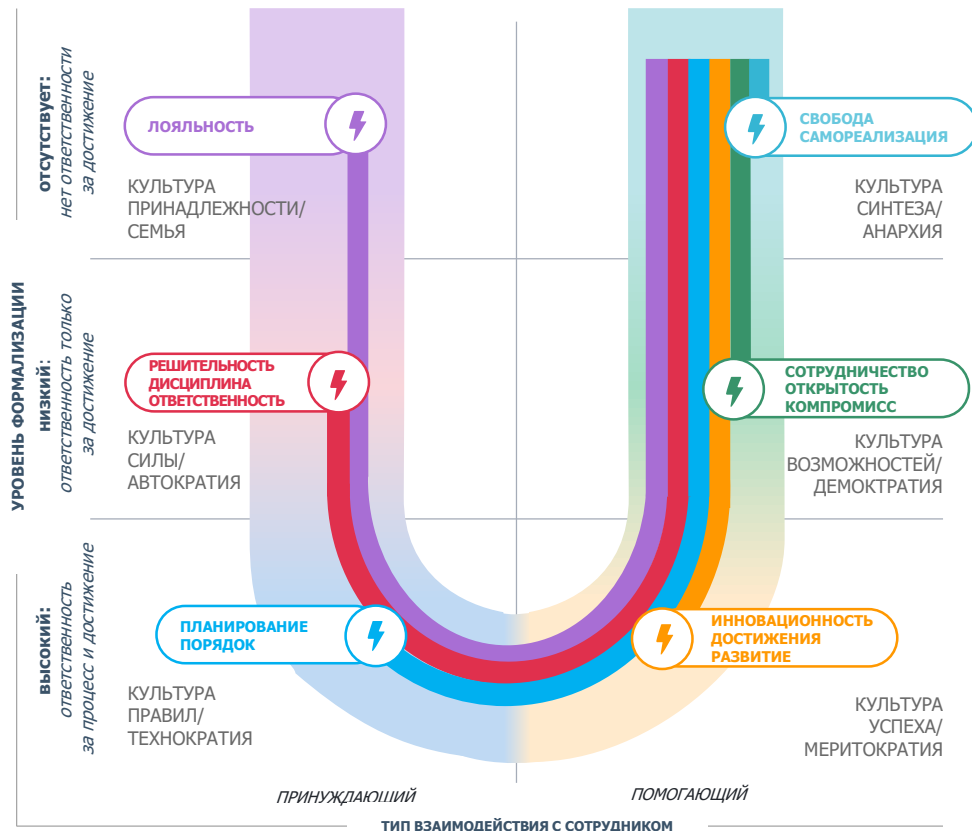


Изменение системы управления требует роста личностной зрелости сотрудников

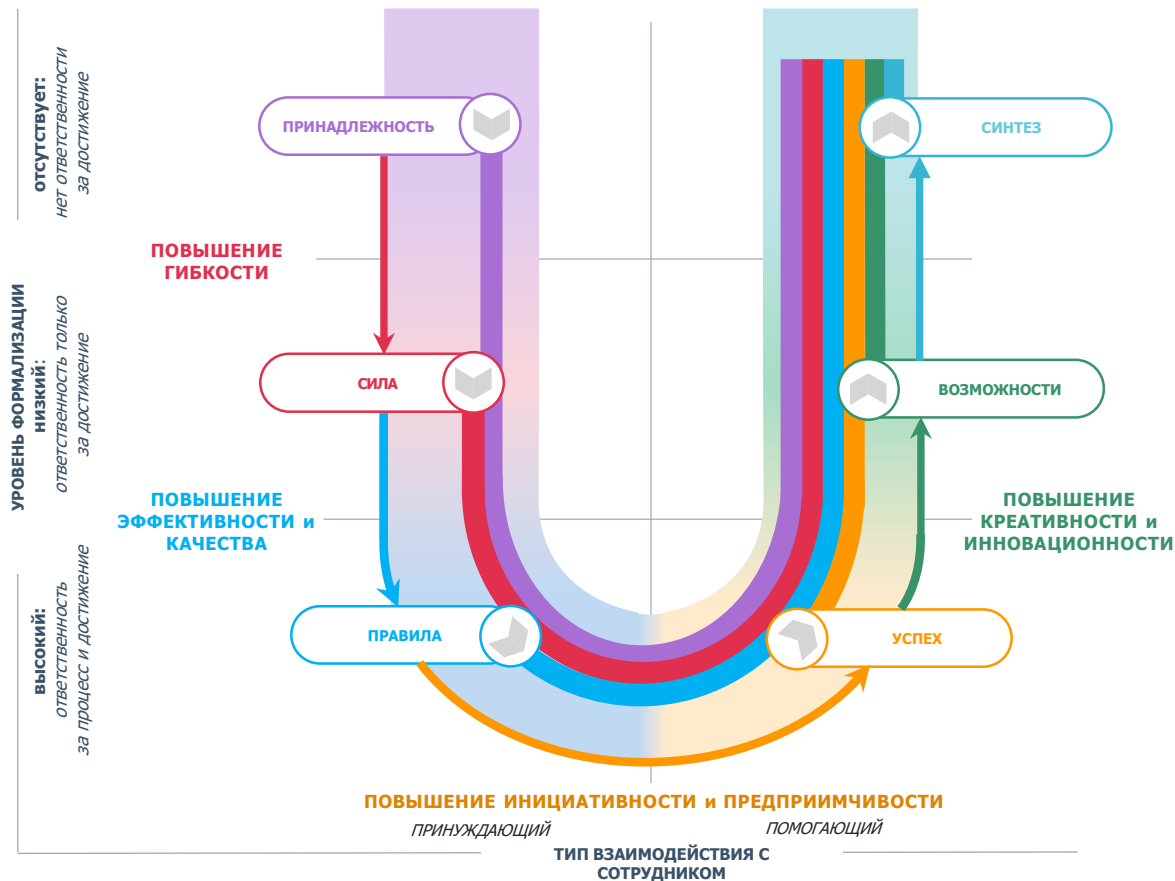
Модель «Спиральная динамика» была разработана в конце 20-го века Доном **Бекон** и Крисом **Кованом**. В России используется версия ЭКОПСИ, созданная в 2001 году

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



Какие запросы на изменения мы слышим чаще всего



Как мы понимаем, что такое **культура и ценности**



1

КАК ПОДОБРАТЬ КУЛЬТУРУ
ПОД КОМПАНИЮ?

2

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ
ЦЕЛЕВЫЕ ЦЕННОСТИ?

3

КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН
ТРАНСФОРМАЦИИ НА ОСНОВЕ
ДАННЫХ?

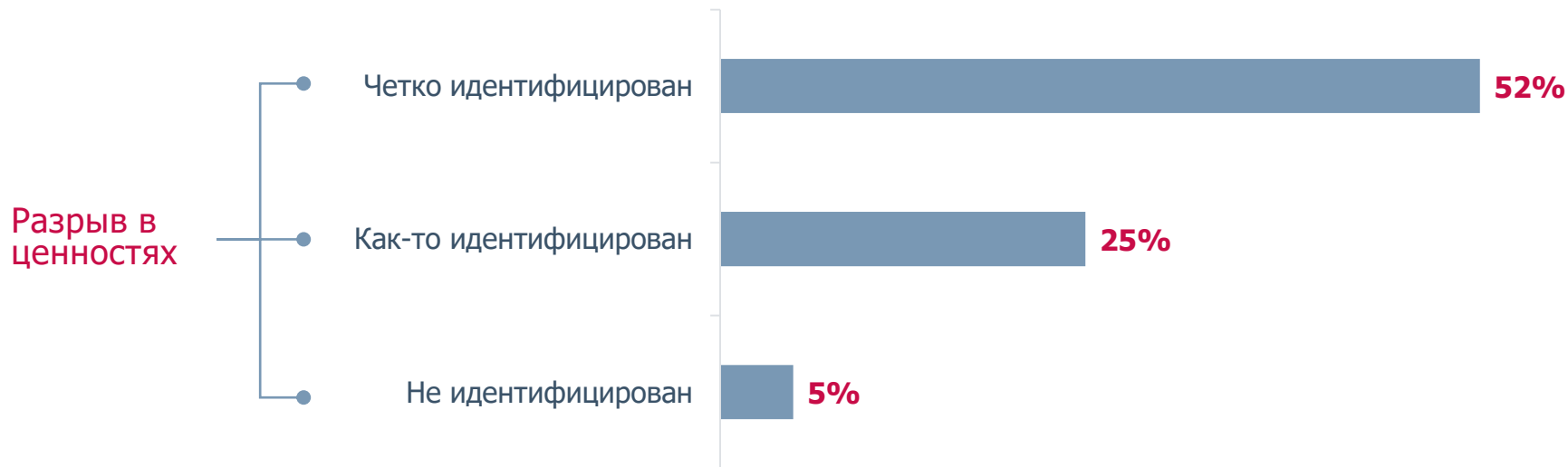


Основные шаги трансформации культуры



Если пытаться изменить организацию, не понимая реальных ценностей сотрудников, вероятность успеха падает в 10 раз

Доля успешных проектов по организационным преобразованиям в зависимости от качества идентификации разрыва в ценностях¹



¹The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. 2014

Подготовка

Основу для списка ценностей составляют поведенческие индикаторы; такая детализация необходима, чтобы избежать разночтений в оценке

СПИСОК ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ИНДИКАТОРОВ

- Перестраивает свое поведение и методы работы, реагируя на изменения
- Формирует планы долгосрочного развития Компании
- Устанавливает контакт с другими подразделениями, вовлекает их во взаимодействие
- Находит лиц, принимающих решения как внутри, так и вовне Компании
- Соотносит свои оперативные задачи со целями организации
- Идёт на обдуманный риск
- Отмечает индивидуальные и командные успехи, оценивает и признает вклад других в общий результат
- Находит способы преодолеть негативное отношение и возражения со стороны собеседника
- ...



Сбор данных

Руководители Компании оценивают своих непосредственных подчинённых по эффективности и проявлению поведенческих индикаторов

Шаг 1

Выбор наиболее и наименее эффективных сотрудников в своей команде

Ниже Вы видите список Ваших коллег. Ваша задача - распределить их в соответствии с тем, насколько насколько они способствуют результативности Подразделения в рамках своей должности. Для этого переместите **2 наименее результативных сотрудников** налево, а **2 наиболее результативных** - направо. Вам необходимо сделать этот выбор, даже если он представляется затруднительным.

Наименее результативные



Финатов Алексей Александрович
Черникова Ольга Михайловна
Божьева Елизавета Валерьевна
Попова Елизавета Григорьевна
Воеводин Илья Анатольевич
Садовникова Юлия Андреевна

Наиболее результативные

ПРИМЕР

Шаг 2

Оценка каждого из сотрудников при помощи поведенческих индикаторов ценнотей

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/неё описания поведения направо, и **2 наименее свойственных** - налево. Перетащить характеристики можно мышкой, либо кнопкой со стрелкой.

Наименее свойственно



Оперативно реагирует на запросы клиента
Связывает свою дальнейшую карьеру с работой в Компании
Организует работу так, чтобы делать её последовательно и без авралов
Проявляет в работе честность и порядочность
Соблюдает принятые в Компании нормы и стандарты поведения
Адекватно оценивает свой вклад и роль своих коллег в достижении результата
Соглашается на компромисс и частичные уступки коллегам при необходимости

Наиболее свойственно

ПРИМЕР

Анализ данных

Ценности выявляются на основе данных - вместе группируются индикаторы, которые получают одинаковые оценки; если сотрудник проявляет в поведении один индикатор, то проявляет и второй

	принимает ответственность за свои действия	ищет способы преодолеть препятствия на пути к цели	приходит к руководителю с решениями, а не с проблемой	адаптируется к изменениям условий и обстоятельств работы	учитывает мнение коллег при принятии решений
 Иван Иванов	1	1	1	0	1
 Пётр Петров	0	0	0	0	1
 Павел Павлов	-1	-1	-1	-1	0

Эти индикаторы оценивают одинаково у разных людей – если один индикатор оценивается высоко, то и два других тоже.
Эти индикаторы необходимо объединить в ценность
ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ

Анализ данных

Каждая ценность анализируется по 2 ключевым параметрам

РАСПРОСТРАНЁННОСТЬ

то, насколько эта ценность проявляется у большинства сотрудников. Высокая распространённость означает что большинство сотрудников проявляют эту ценность в поведении

Максимальная распространённость 100%:
100% сотрудников проявляют это поведение

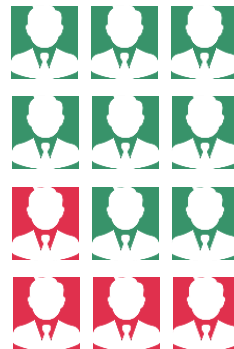


Минимальная распространённость 0%:
0% сотрудников проявляют это поведение

СВЯЗЬ С ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

то, насколько ценность связана с эффективностью по оценке руководителя. Высокая связь означает, что сотрудник с этой ценностью будет эффективнее остальных

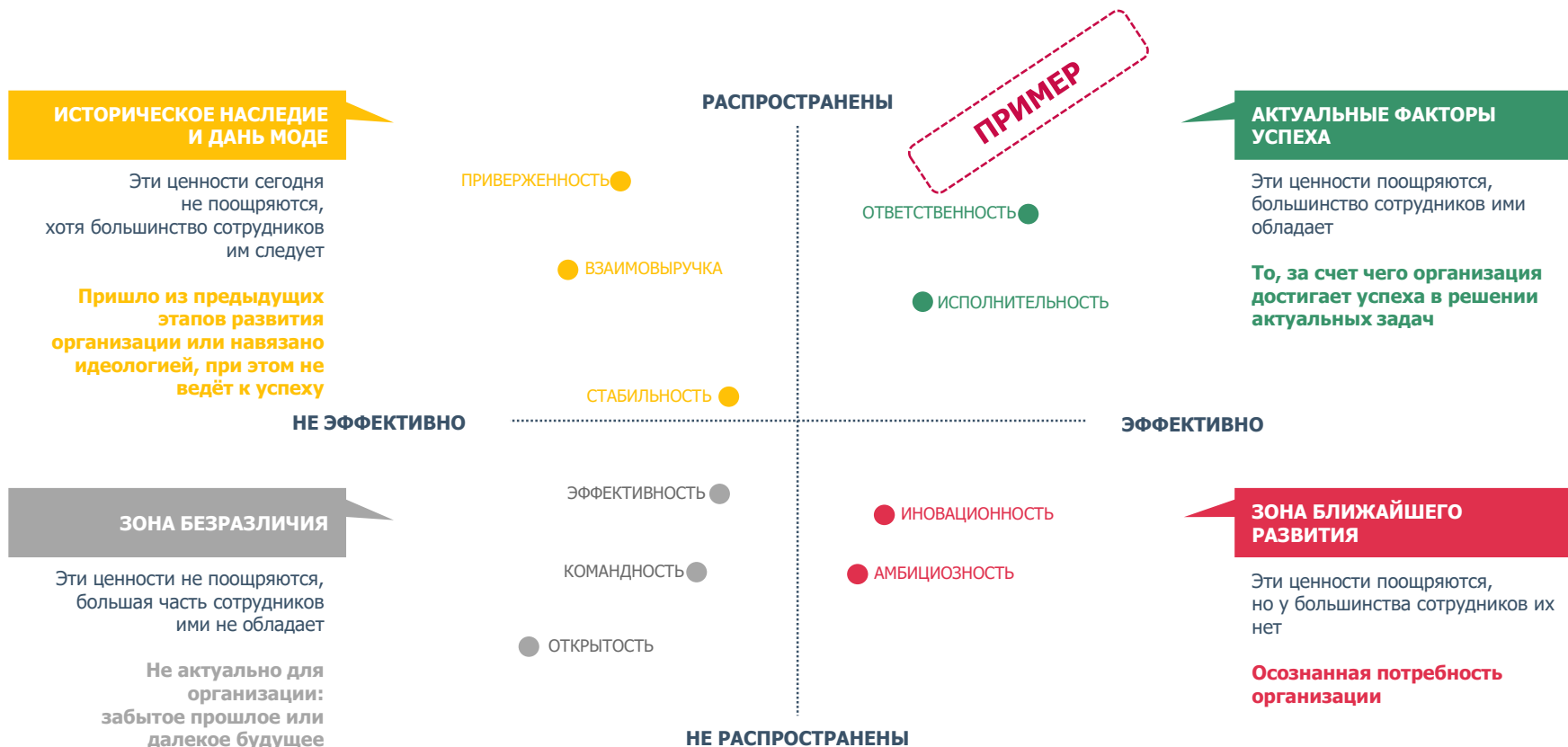
Максимальная связь +100%:
Среди сотрудников с этой ценностью на 100% больше сотрудников, оценённых как эффективные



Минимальная связь -100%:
Среди сотрудников с этой ценностью на 100% больше сотрудников, оценённых как НЕ эффективные

Анализ данных

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



Принятие решений

Карта реальных ценностей и ключевой фокус трансформации (пример)

ИСТОРИЧЕСКОЕ НАСЛЕДИЕ И ДАНЬ МОДЕ

Эти ценности сегодня не поощряются, хотя большинство сотрудников им следует

Пришло из предыдущих этапов развития организации или навязано идеологией, при этом не ведёт к успеху

ЗОНА БЕЗРАЗЛИЧИЯ

Эти ценности не поощряются, большая часть сотрудников ими не обладает

Не актуально для организации: забытое прошлое или далекое будущее



АКТУАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Эти ценности поощряются, большинство сотрудников ими обладает

То, за счет чего организация достигает успеха в решении актуальных задач

ЗОНА БЛИЖАЙШЕГО РАЗВИТИЯ

Эти ценности поощряются, но у большинства сотрудников их нет

Осознанная потребность организации

1

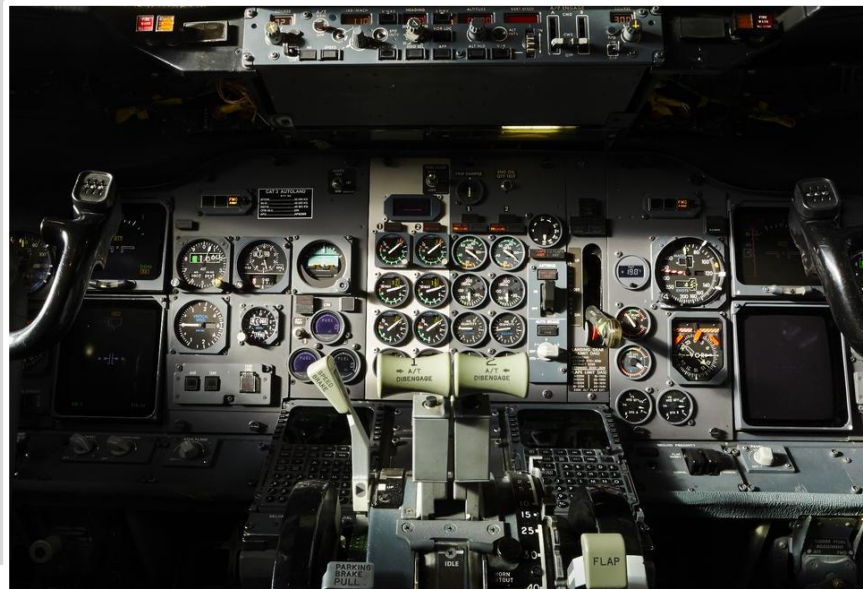
КАК ПОДОБРАТЬ КУЛЬТУРУ
ПОД КОМПАНИЮ?

2

КАК СФОРМУЛИРОВАТЬ
ЦЕЛЕВЫЕ ЦЕННОСТИ?

3

КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН
ТРАНСФОРМАЦИИ НА
ОСНОВЕ ДАННЫХ?



Основные шаги трансформации культуры



Сбор данных

Руководители и сотрудники Компании оценивают, какие организационные / HR практики чаще или реже используются по отношению к ним

1. Какие из нижеперечисленных практик Вы используете в своей рабочей деятельности?

	Менее, чем с 25% из моих непосредственных подчинённых	С 25%-50% из моих непосредственных подчинённых	С 50-75% из моих Непосредственных подчинённых	С 75-100% из моих непосредственных подчинённых	У нас в подразделении нет такой практики
За последний год мы сформировали Индивидуальные Планы Развития...	☐	☒	☐	☐	☐
За последний год я обсудил цели на период...	☐	☐	☒	☐	☐

2. Какие из нижеперечисленных процессов Вы считаете наиболее/наименее ЭФФЕКТИВНЫМИ (процессы достигают поставленных целей с наименьшими затратами ресурсов/усилий)?

МЕНЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ

БОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ

Зачисления в целевые группы/ кадровый резерв

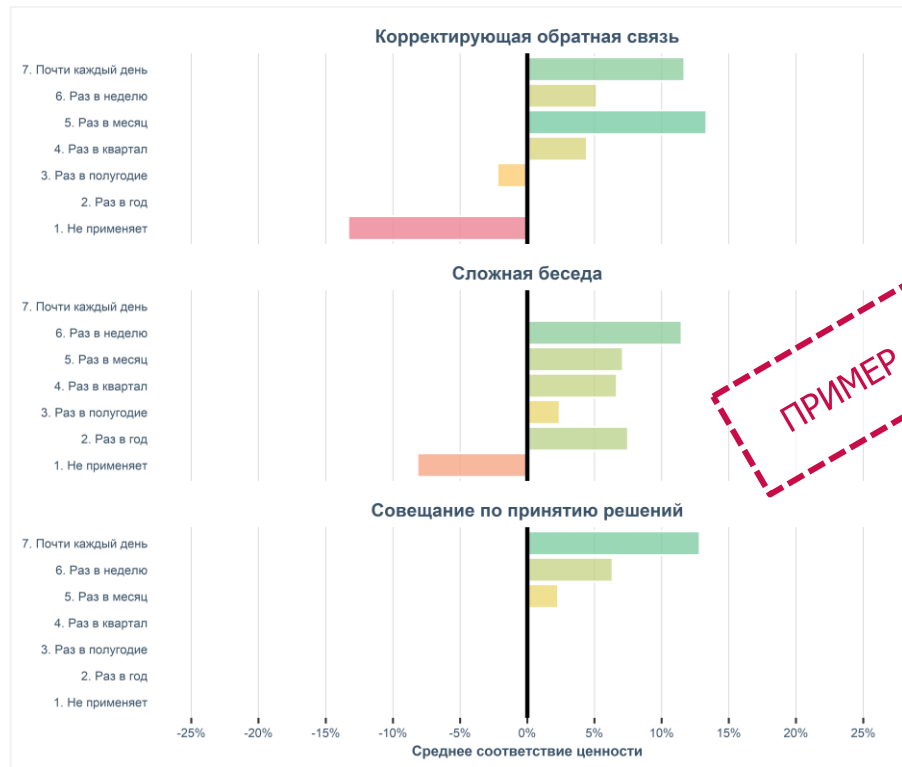
Внутренние назначения/ переводы/ повышения

Развитие сотрудников (наставничество, обучающие мероприятия)

...

Анализ данных

Выявляется, какие управленческие / HR практики способствуют проявлению какой ценности



- **Корректирующая обратная связь** требует относительно частого применения – от 1 раза в месяц. В командах, где эту практику не применяют, среднее соответствие ценности Ответственности на **26%** ниже чем в командах, где руководители применяют её недостаточно часто.
- **Сложная беседа** – практика, которую скорее необходимо применять в целом; уровень Ответственности в команде слабо связан с частотой применения, но падает если практика не применяется вовсе. В таких командах соответствие ценности в среднем на **18%** ниже, чем в командах где практика применяется.
- **Совещание по принятию решений** связано с Ответственностью напрямую – чем чаще руководитель их проводит, тем выше соответствие ценности среди сотрудников.

Анализ данных

Карта реальных организационных практик (на примере практик ценности Амбициозность)



Принятие решений

Выбор наиболее эффективных проектов из целевых зон



Пример результатов:

Внедрение Амбициозности при помощи всех рычагов трансформации

Компания – крупный дистрибьютор в своей индустрии; за более чем 20-летнюю историю она стала безусловным лидером и крупнейшим игроком отрасли.

В тоже время, компания стала со временем «замедляться» - сосредотачиваться на операционных показателях и контроле рисков в приоритете к инновационным проектам и своевременным изменениям.

Результатом этого стало тяжёлое вступление на рынок электронной коммерции в виде технической платформы слабее чем у конкурентов, падению доли рынка и отсутствию IT-специалистов для развития этого направления, так как те не хотят работать в компании с жёсткими и контролирующими условиями.

Для решения этой проблемы руководство компании приняло решение о внедрении ценности

Амбициозность в культуру компании.

Цель внедрения – выдвинуть на первый план сотрудников, готовых ставить высокие и рискованные цели и добиваться их достижения. Для реализации внедрения было реализовано **3 ключевых инициативы** + отдельно **трансляция плана внедрения** по каждой из них.

1. Система МВО (изменение бизнес-процессов и оргструктуры)

Сотрудники всех ключевых подразделений (Продажи, IT, Развитие и продвижение) переводятся с системы каскадируемых KPI на систему, где они сами определяют цели своей работы на год. Результативность оценивается не только по достижению целей, но и по их амбициозности; сотрудник с низкими целями не может претендовать на высокую оценку, к которой привязаны премии и возможности продвижения. Оценка проводится по единому рейтингу, для создания здоровой конкуренции и стимула к повышению целей.

2. Кадровые комитеты (изменение системы управления персоналом)

Сотрудники всех ключевых подразделений (Продажи, IT, Развитие и продвижение) раз в год проходят кадровый комитет – комиссию топ-менеджмента, призванную оценить каждого сотрудника. Критерии оценки – результативность по системе МВО и проявленное соответствие ценностям. Лучшие сотрудники получают повышенные премии и приоритет в продвижении; худшие – переводятся на испытательный срок и увольняются в случае отсутствия улучшений.

3. Резерв талантов (Замена сотрудников на подходящих по ценностям)

На основе решений кадрового комитета формируется группа талантов. Эти сотрудники в наибольшей степени соответствуют ценностям компании и демонстрируют лучшие результаты. Они замещают позиции, освобождённые в результате того же решения кадрового комитета. Такой постоянный отбор со временем создаёт высокую концентрацию людей с нужными ценностями на ключевых должностях.



www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru

Тел. +7 (495) 645 21 15

Тел. +7 (910) 468 42 89

E-mail: finkel@ecopsy.ru

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **люди**

**ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Партнер