A hand in a dark suit jacket points towards a network diagram. The diagram consists of white silhouettes of business professionals (men and women) standing on a globe, connected by thin white lines. The silhouettes are arranged in a roughly circular pattern, with some holding briefcases or laptops. The background is a dark, blurred image of a person's face, possibly the same person whose hand is pointing. A large, dark blue diagonal shape covers the right side of the image, containing the text.

Горькое лекарство: что
изменить в компании
после кризиса?

Подход ЭКОПСИ Консалтинг

Почему мы имеем право говорить об этом?

ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ *

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

540

ПРОЕКТОВ В ГОД

190

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 КРИЗИС КАК ЗЕРКАЛО РЕАЛЬНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

2 ЧТО НАДО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ
КОЛЛАПС БОЛЬШЕ НЕ
ПОВТОРИЛСЯ?

3 ОСНОВНЫЕ РЫЧАГИ
ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК СДЕЛАТЬ
ОРГАНИЗАЦИЮ БОЛЕЕ
УСТОЙЧИВОЙ?



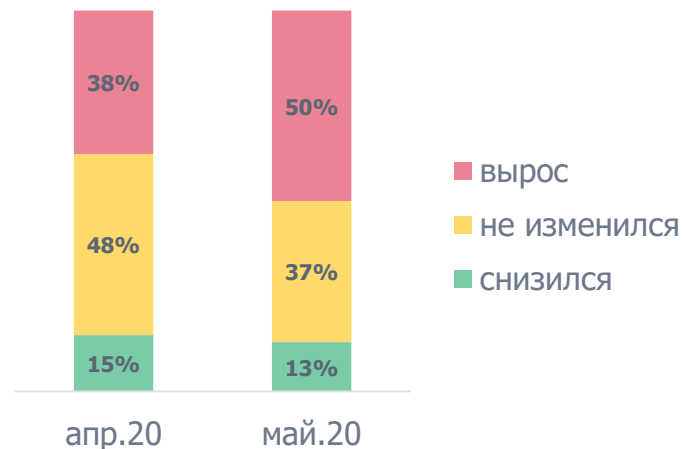
Загрузка сотрудников существенно выросла

Продолжительность рабочего дня в мире увеличилась

- Исследование NordVPN (администратор почтовых серверов):
 - Продолжительность рабочего дня увеличилась на 2-3 часа
 - Появился пик отправки почты в 9 вечера
- Institute for Employment Studies (IES):
 - 64% сотрудников пожаловались на снижение количества сна
 - У 48% рабочее время увеличилось и стало менее регулярным

Продолжительность рабочего дня в России тоже увеличилась

Исследование ЭКОПСИ. Объем работы существенно вырос и продолжает расти



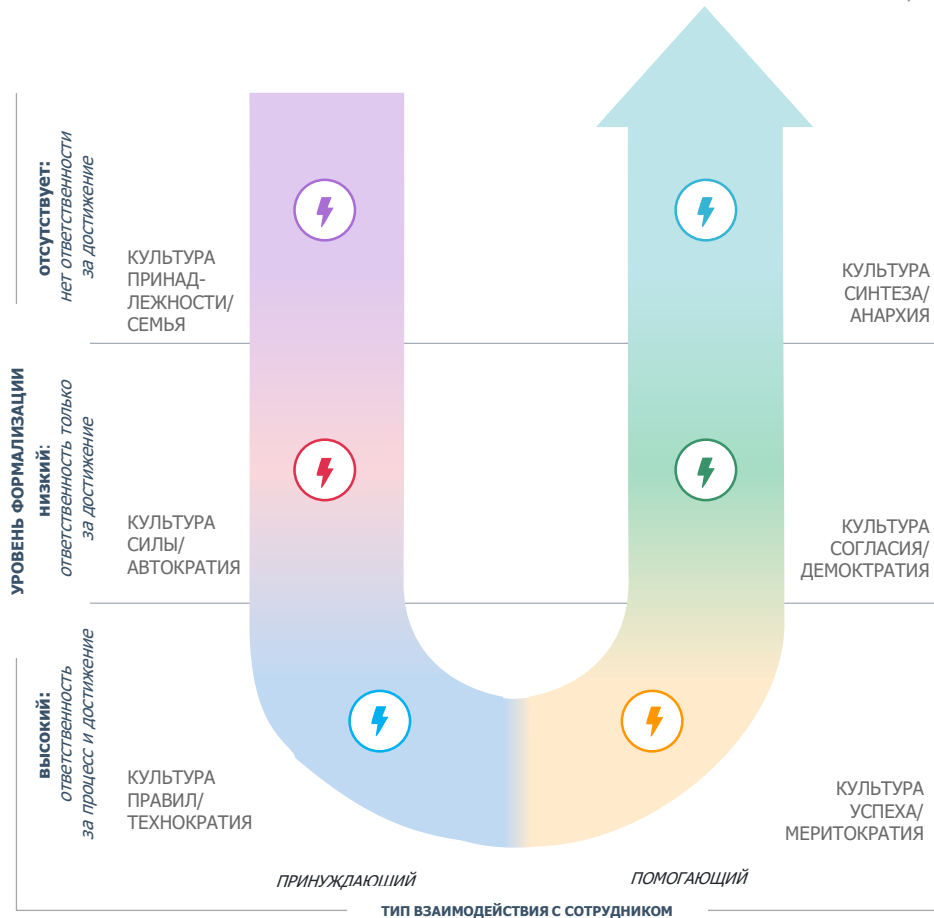
Реакция на кризис зависит от системы управления в компании

Организации описываются с использованием двух шкал:

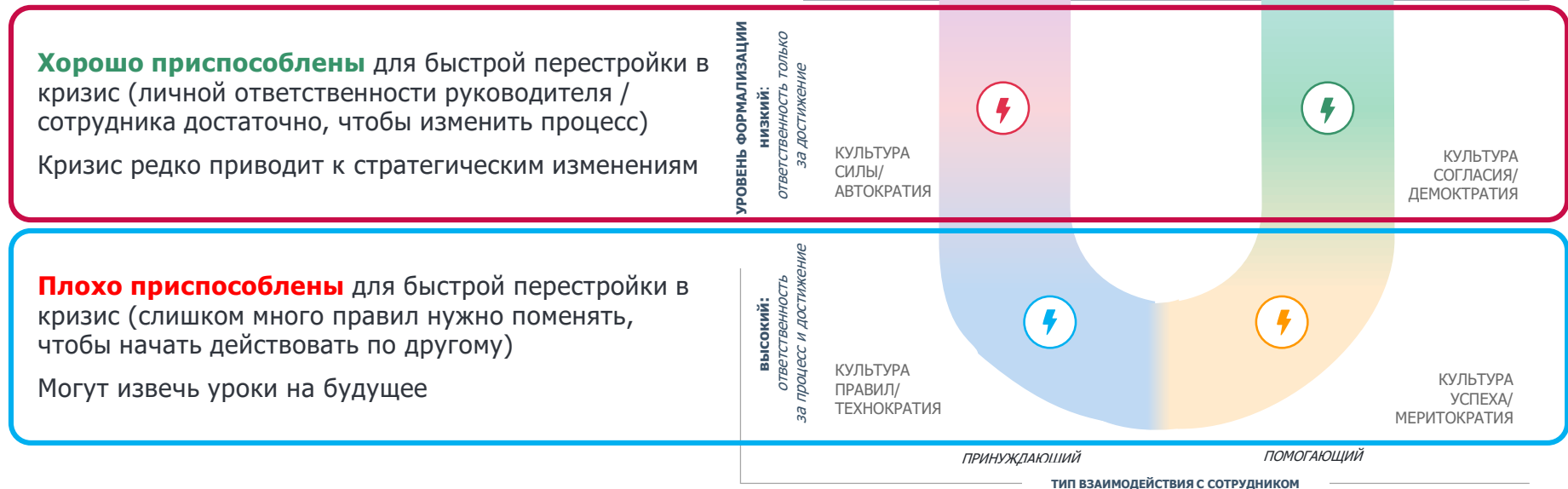
- **Уровень формализации процессов:** насколько сильны в организации инструменты управления сотрудником, не зависящие от людей (насколько организация – «машина»)
- **Тип взаимодействия с сотрудником:** как организация обеспечивает выполнение сотрудниками своих требований, через помощь ему вести себя 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** – сотрудники самостоятельно координируются между собой в процессе достижения целей



Реакция на кризис зависит от системы управления в компании



Реакция на кризис зависит от системы управления в компании

Хорошо приспособлены для быстрой перестройки в кризис (личной ответственности руководителя / сотрудника достаточно, чтобы изменить процесс)

Кризис редко приводит к стратегическим изменениям

Плохо приспособлены для быстрой перестройки в кризис (слишком много правил нужно поменять, чтобы начать действовать по другому)

Могут извлечь уроки на будущее



Ключевая развилка реакции на кризис

Если в организации доминирует **принуждающий стиль** управления (рассчитываем на незрелых сотрудников), то ее реакция – **мобилизация**:

- увеличение роли руководителя
- ужесточение контроля, сокращение горизонта постановки целей
- увеличение числа/времени совещаний
- увеличение рабочего времени

Если в организации доминирует **помогающий стиль** управления (рассчитываем на зрелых сотрудников), то ее реакция – **самоорганизация**:

- увеличение полномочий сотрудника
- снятие контроля, рост самостоятельности в постановке целей
- Запрет требования быстрого ответа на сообщения



1 КРИЗИС КАК ЗЕРКАЛО РЕАЛЬНЫХ
МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕСОМ

2 **ЧТО НАДО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ
КОЛЛАПС БОЛЬШЕ НЕ
ПОВТОРИЛСЯ?**

3 ОСНОВНЫЕ РЫЧАГИ
ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК СДЕЛАТЬ
ОРГАНИЗАЦИЮ БОЛЕЕ
УСТОЙЧИВОЙ?



Основные тенденции в организации работы после карантина



Выводим людей в офис как можно скорее.
Вообще работать невозможно (30%)

- Если надо, мы снимем офис побольше, чтобы соответствовать санитарным требованиям
- Тем сотрудникам, которые боятся заразить родных, поставим кровати прямо в офисе и еду будем туда же доставлять



Мы не понимаем, что будет, давайте
подождем, прежде чем решать (40%)



Вообще, работать можно, давайте вообще
перейдем на удаленную работу / разрешим
из дома работать (30%)

- Давайте график составим, кто когда ходит
- Может, это поможет сотрудников из других городов нанимать...

Сегодняшний вебинар – про то, как сделать организацию такой, чтобы карантин ей был не страшен

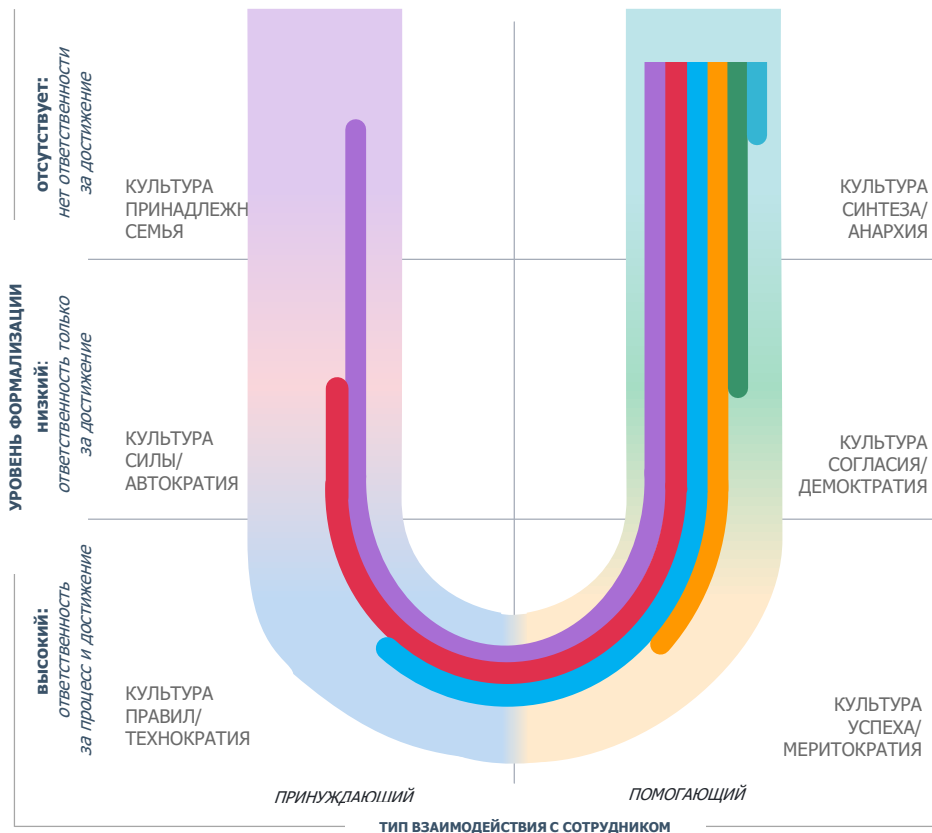
Культуры имеют преемственность

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

Основные принципы модели:

- Основой культуры являются корпоративные ценности и организационные практики
- 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
- Переход с уровня на уровень – комплексная организационная трансформация, она может происходить как эволюционным (постепенно), так и революционным (быстро) путем



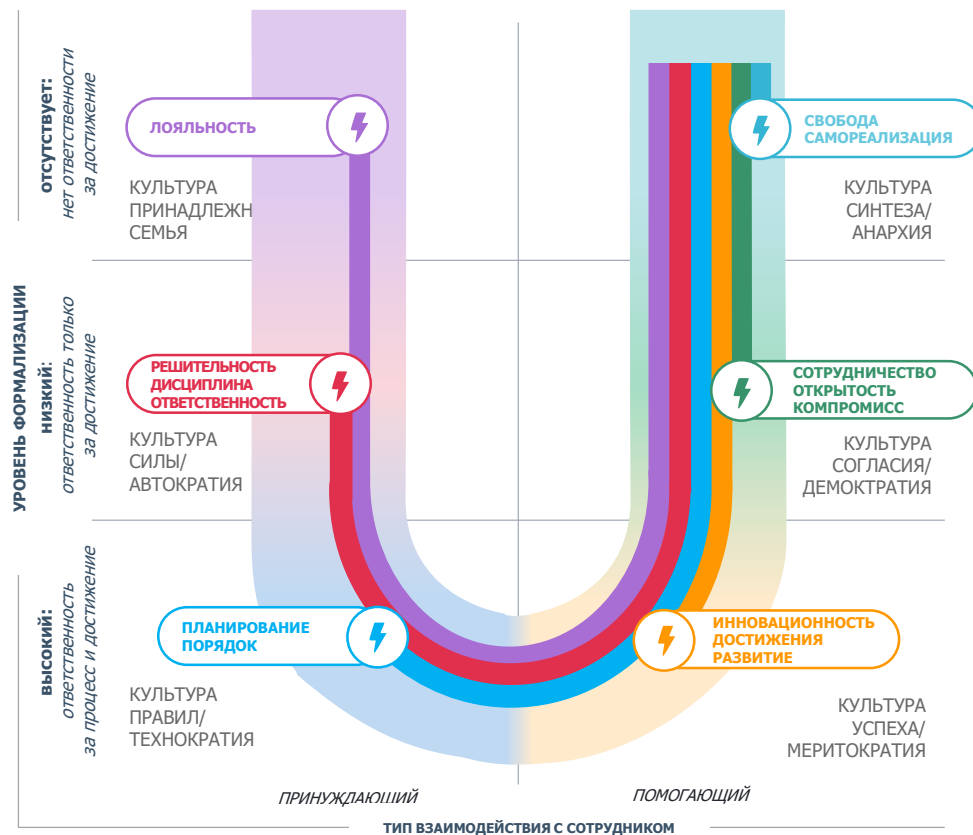
Эволюция ценностей организации (по результатам всероссийского исследования ценностей ЭКОПСИ, 200 тыс. человек, 2017 – 2020 гг.)

Ценности принуждающих культур широко распространены в России:

- Ценности культуры силы, ответственность и дисциплина, доминируют в России
- Ценности культуры правил, планирование и порядок, широко распространены, хотя не поощряются

Ценности помогающих культур наименее распространены в России:

- Ценности культуры успеха, инновационность и стремление к достижениям, не распространены, хотя и поощряются
- Ценности культуры согласия, открытость и сотрудничество, слабо распространены и очень не поощряются в России



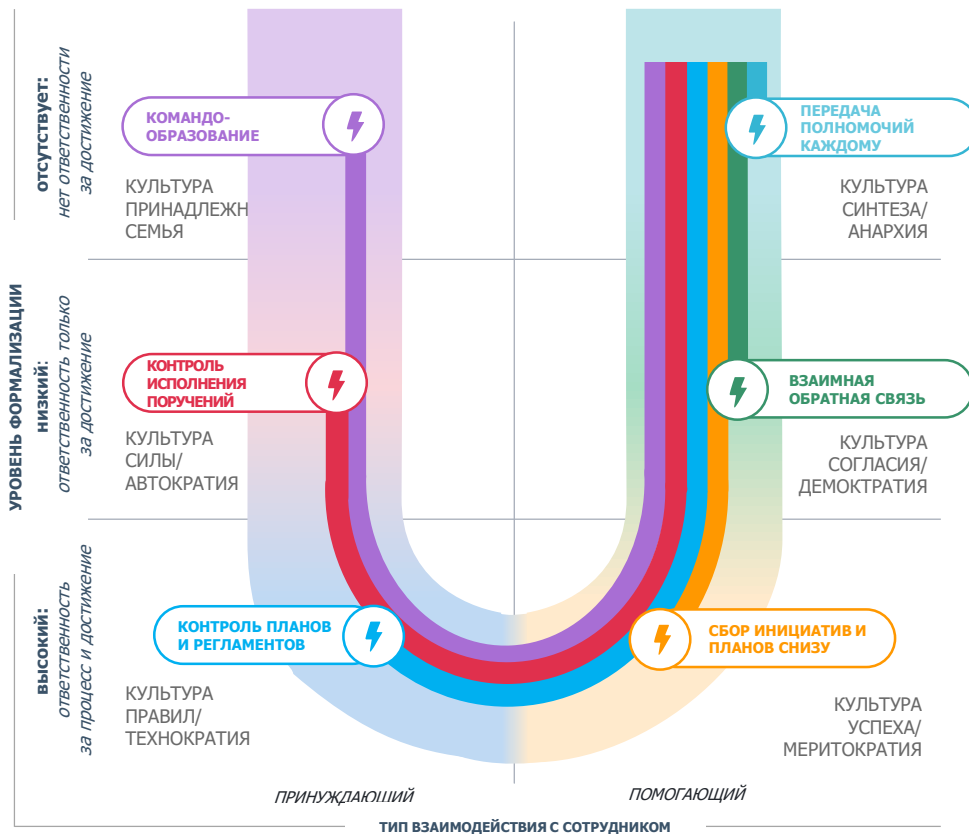
Эволюция организационных практик

Практики принуждающих систем управления широко распространены в России:

- Контроль исполнения поручений широко распространён, хотя зачастую неформализован
- Планирование и контроль выполнения планов – также широко распространённая практика, хотя и допускающая множество исключений

Практики помогающих систем управления наименее распространены в России:

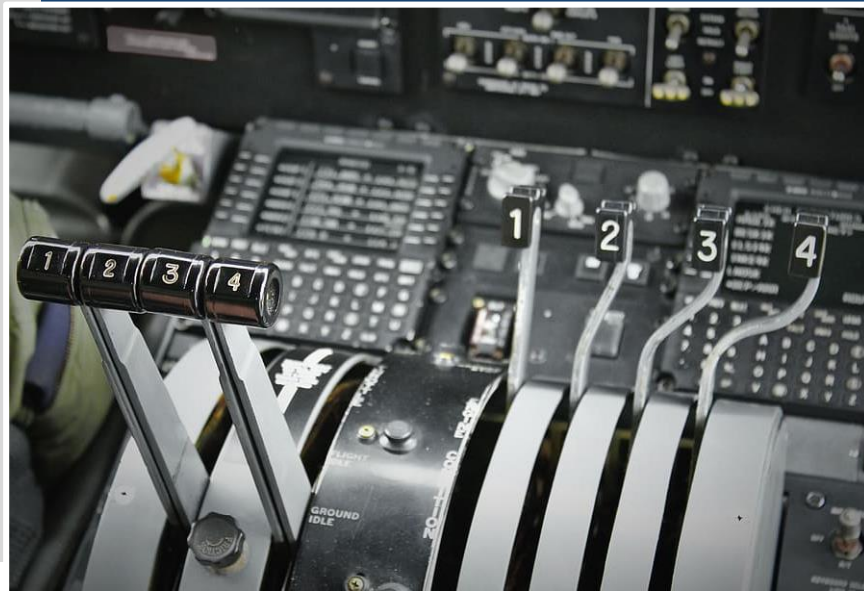
- Ни сбор инициатив снизу, ни взаимная обратная связь не распространены в России широко (планы спускаются чаще сверху, обратную связь давать не принято)



1 КРИЗИС КАК ЗЕРКАЛО РЕАЛЬНЫХ
МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ
БИЗНЕСОМ

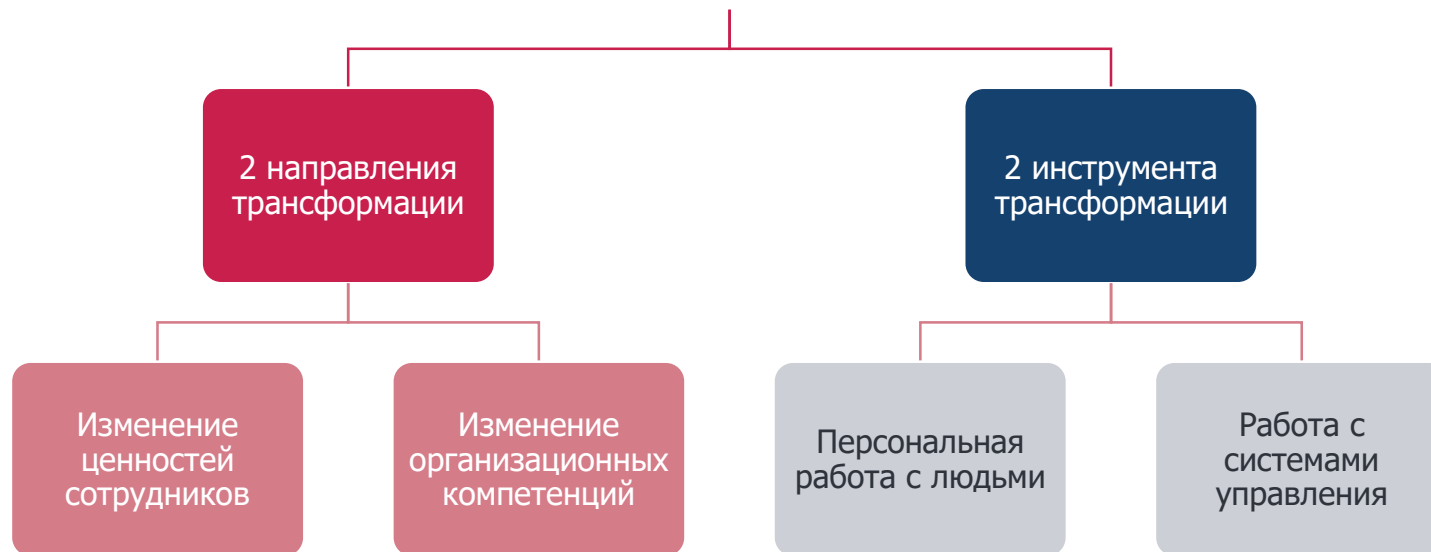
2 ЧТО НАДО ИЗМЕНИТЬ, ЧТОБЫ
КОЛЛАПС БОЛЬШЕ НЕ
ПОВТОРИЛСЯ?

3 **ОСНОВНЫЕ РЫЧАГИ
ТРАНСФОРМАЦИИ: КАК
СДЕЛАТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ
БОЛЕЕ УСТОЙЧИВОЙ?**



Направления и инструменты организационной трансформации

Организационная трансформация



4 рычага организационной трансформации

- Использование всех 4 рычагов организационной трансформации – необходимое условие быстрых изменений
- Отказ от использования хотя бы одного рычага резко замедляет трансформацию
- Отказ от двух рычагов приводит к ее остановке



Соответствие сотрудников целевым ценностям, необходимым для эффективного перехода на удаленную работу (пример исследования DEEP)



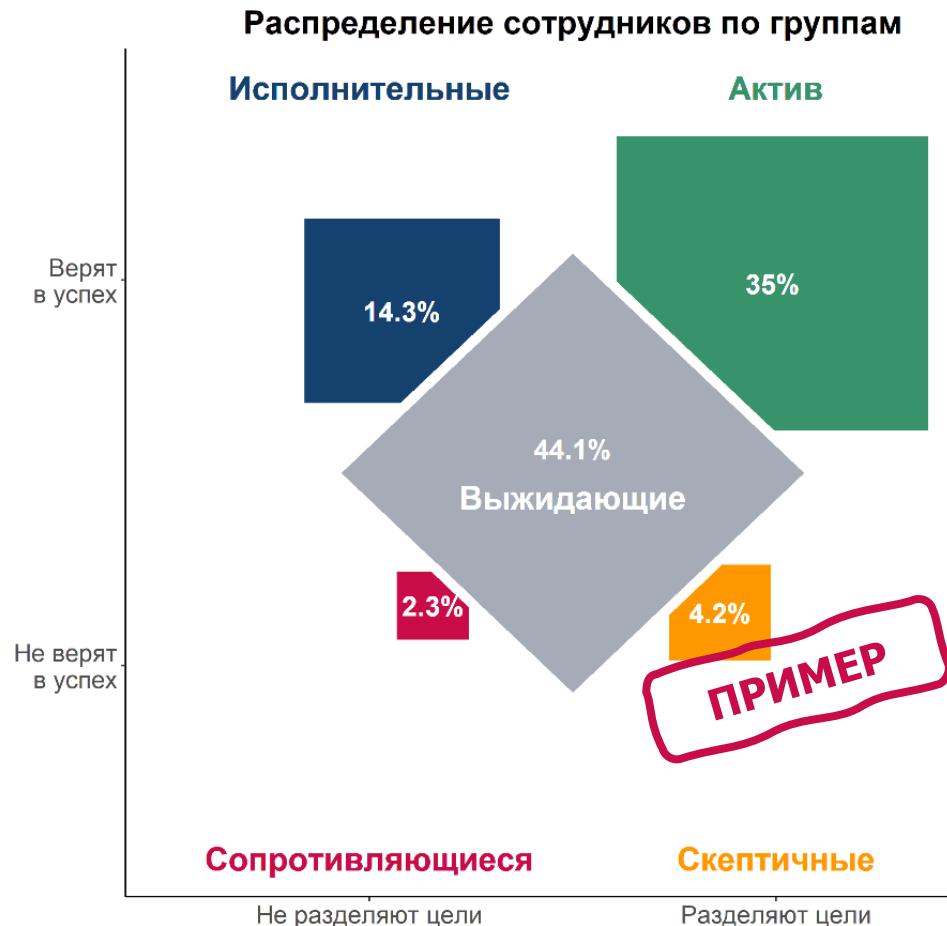
Исследование DEEP проводится на основании данных онлайн опроса и позволяет понять ценностные установки сотрудников и руководителей на основании их реального поведения

Трансляция сотрудникам целей организации, в том числе в области изменений

Исследование силы лидерства

- Не более 40% сотрудников российских организаций (исследование более 10 000 сотрудников) разделяют цели организации и верят в успех их достижения (входят в число активных сторонников организации)
- Более того, даже из активных сторонников правильно понимают ее цели менее 40%
- Это является следствием сознательного или бессознательного искажения руководителями целей при передаче их подчиненным

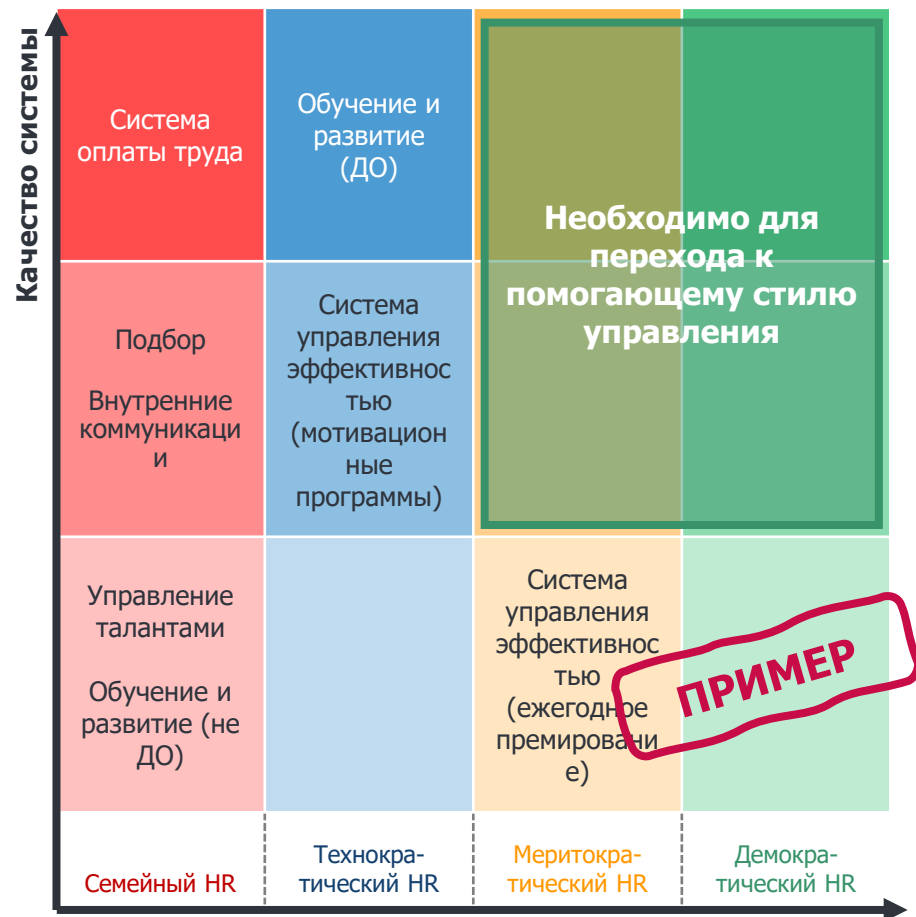
Для перехода к помогающему типу управления необходимо вовлечение широкого круга сотрудников в обсуждение целей организации



Перестройка HR-систем для стимулирования поведения, соответствующего ценностям

Online-аудит по эпохам HR

- За последние 150 лет подход к управлению персоналом существенно изменился: он меняется вместе с изменением доминирующей системы управления
- Разработанная ЭКОПСИ методика эпох HR позволяет легко оценить:
 - на какие ценности работает текущая HR-система
 - насколько эта система распространена, эффективна и стабильна



Реорганизация операционных процессов

Исследование организационных связей BOND

- Для эффективности работы в ситуации удаленки требуется:
 - Снижение уровня контроля со стороны руководителей
 - Повышение степени горизонтальной связности организации, причем как внутри подразделения, так и вовне его

Исследование BOND показывает, насколько каждое из подразделений готово к переходу на удаленку и какие риски при взаимодействии с другими подразделениями это вызовет





БИЗНЕС ДЕЛАЮТ

ЛЮДИ

ГРИГОРИЙ
ФИНКЕЛЬШТЕЙН
Партнер

finkel@ecopsy.ru
+7 (495) 645 21 15