



ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

**People-on**  
We people companies on

## Трансформация культуры: как избежать ошибок и добиться успеха с помощью подхода DOTS

Подход DOTS (Development of Organizational Transformation Strategy)

– лидер в создании программ трансформации корпоративной культуры.

– обеспечивает кадрами и отвечает за внедрение программ.

### ЭКОПСИ В ЦИФРАХ

**№ 1**

В РЕЙТИНГЕ \*

**32**

ГОДА НА РЫНКЕ

**540**

ПРОЕКТОВ В ГОД

**190**

КОНСУЛЬТАНТОВ

### НАША ЭКСПЕРТИЗА В ТРАНСФОРМАЦИИ:



**Единственная** компания в России, обладающая целостной методологией и опытом в организационной трансформации



Занимаемся корпоративной культурой **с 2001 года**, в России используется в основном терминология, придуманная в ЭКОПСИ



Более **20 проектов** по планированию и реализации программ комплексной организационной трансформации



Уникальная методология планирования организационной трансформации **на основе данных (DOTS)**

1

**КОГДА НЕОБХОДИМА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ  
КУЛЬТУРЫ**

2

КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ С  
ПОМОЩЬЮ ПОДХОДА DOTS

3

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ



# Количество трансформаций в организациях растет

## ТРАНСФОРМАЦИЯ (фокус данной презентации)

Существует **глобальный вызов**, с которым необходимо справиться

**Фокусировка** (до 5 стратегических направлений развития, являющихся фокусом усилий компании)

**Не достижимо** для организации с текущими компетенциями (вне зоны ближайшего развития)

### Текущее состояние

### Методы изменения

### Целевое состояние

Организация достаточно успешна, но есть **много точек** возможных **улучшений**

**Детализация** (десятки задач, которые стоят перед разными руководителями для достижения целей)

**Достижимо** для организации с текущими компетенциями (в зоне ближайшего развития)

## ЭВОЛЮЦИЯ (задача управления проектами)

# Комплексный подход – необходимое условие для успеха трансформации



## Технические проблемы

Разрешение любого глобального вызова требует решения некоторых технических проблем, накопления компетенций, которых нет у организации

Классический подход



## Организационные проблемы

Учет организационного аспекта изменений (кто за что отвечает в ходе проекта, кого каким способом мотивировать на участие в проекте, как распределять ответственность) повышает вероятность успеха проекта от **3 до 6 раз**<sup>1</sup>



## Культурные проблемы

Проведение любых крупных организационных преобразований требует изменения поведения и ценностей большей части персонала. Непонимание размера и методов преодоления данного разрыва понижает вероятность успеха преобразований **в 10 раз**<sup>2</sup>

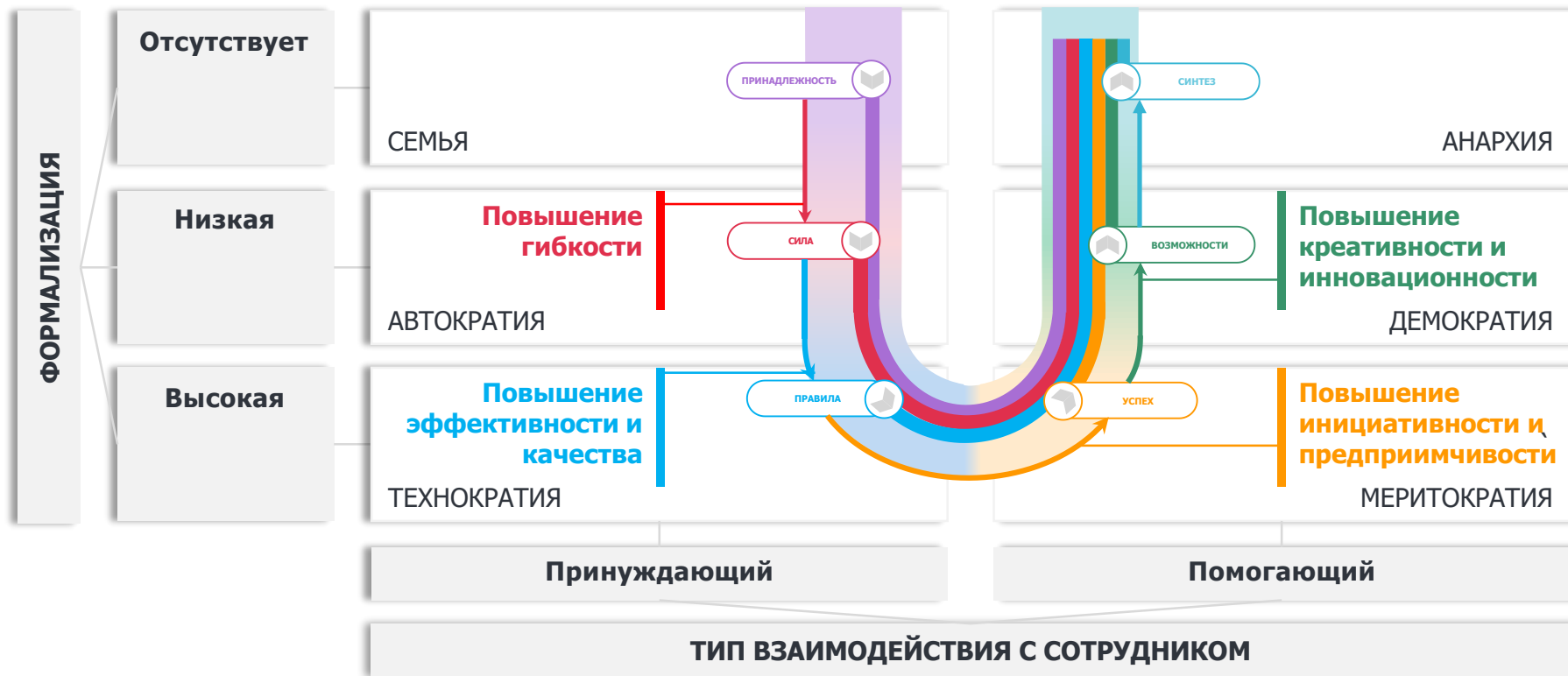
Подход управления изменениями

Комплексный подход

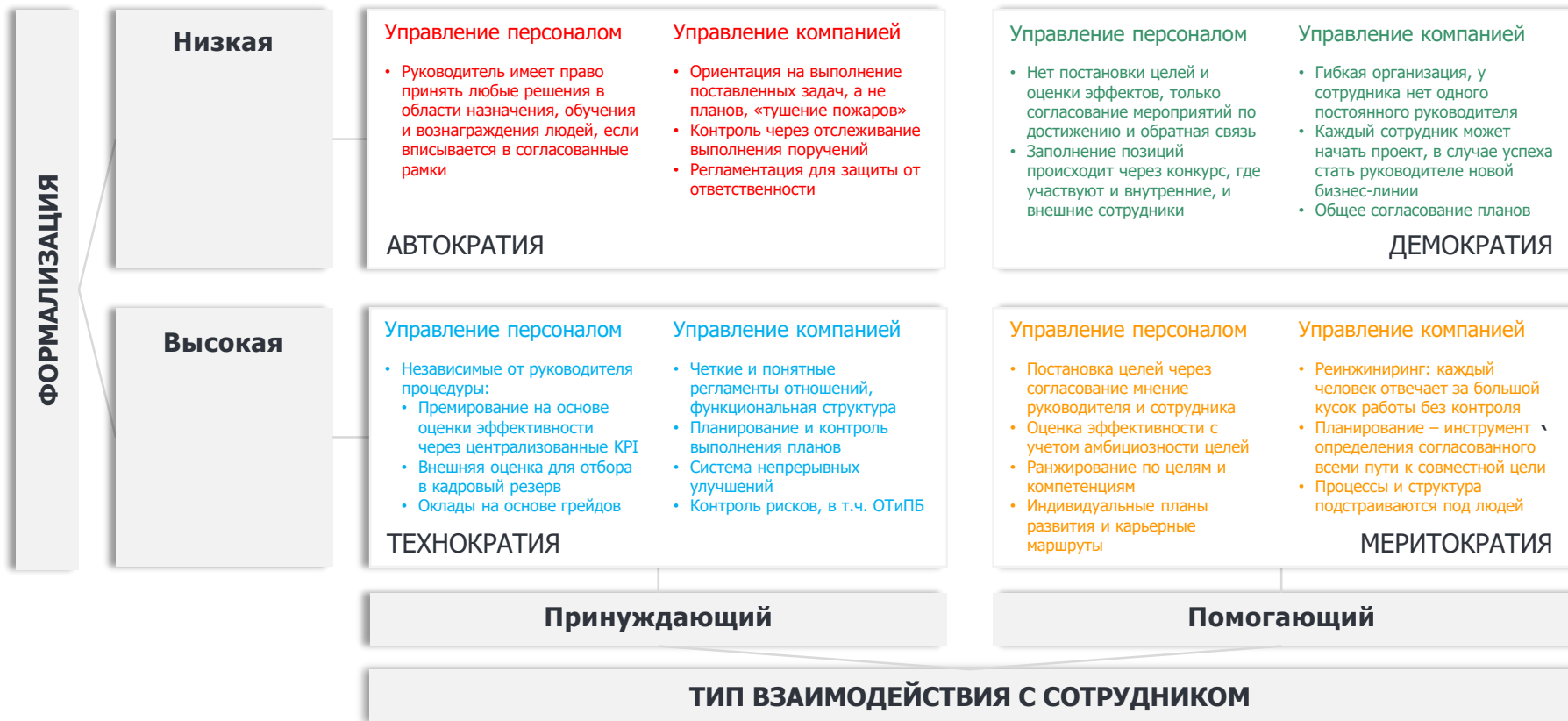
<sup>1</sup> Prosci 2020 Benchmarking data

<sup>2</sup> The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. 2014

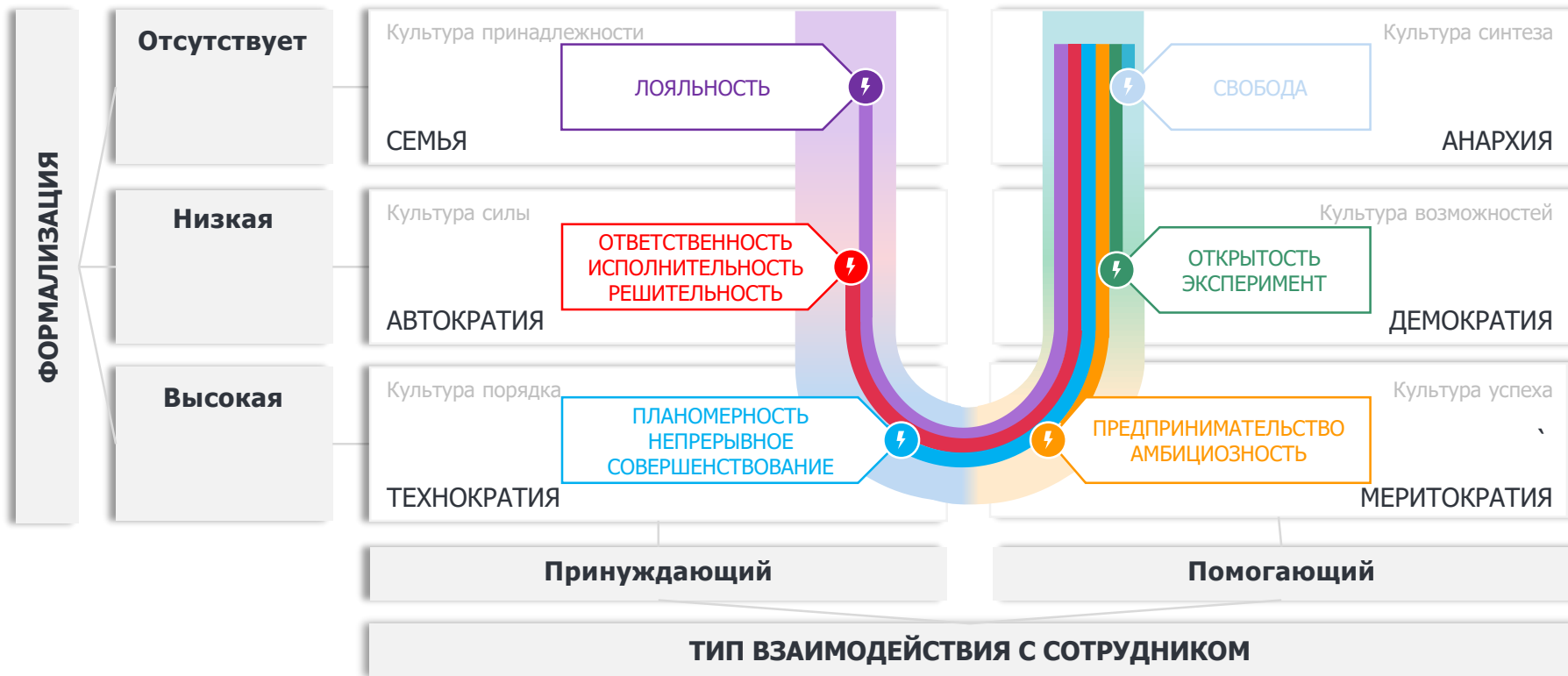
# Разные стратегические вызовы требуют разного изменения культуры (нет единой культуры, которая нужна всем)



# Разные культуры требуют разной системы управления



# Изменение системы управления требует повышения зрелости менеджеров, поэтому больших скачков не получается





1

КОГДА НЕОБХОДИМА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ

2

**КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ С  
ПОМОЩЬЮ ПОДХОДА DOTS**

3

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ



# Основные шаги трансформации



## Диагностика

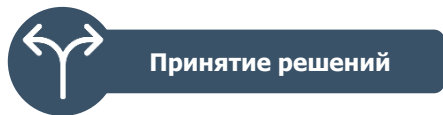
**Online-опрос сотрудников компании:**



### Реальное поведение сотрудников

Какое поведение реально распространено, а какое нет?

Какое поведение реально поощряется, а какое нет?



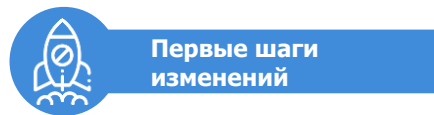
## Принятие решений

**Стратегическая сессия с топ-менеджментом:**



### Направления трансформации культуры

Какие один-два фокуса в изменении поведения / ценностей сотрудников должна принять Компания?



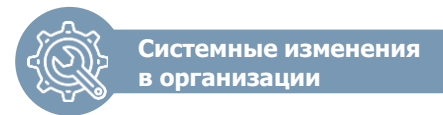
## Первые шаги изменений

**Принятие и трансляция знаковых решений:**



### Замена сотрудников на подходящих по ценностям

Выбор наиболее потенциальных среди сотрудников, соответствующих новым стандартам поведения и гласная замена наименее соответствующих на них



## Системные изменения в организации

**Реализация ключевых инициатив трансформации:**



### Изменение HR-систем

Ликвидация систем, тянущих компанию назад, внедрение систем, стимулирующих новое поведение

ПРО ЛЮДЕЙ

ПРО ОРГАНИЗАЦИЮ



### Реальные организационные практики

Какие организационные практики являются причиной такого поведения?

Каких организационных практик не хватает?



### Программа трансформации системы управления

Какие ключевые изменения необходимо реализовать в Компании?

Каков целевой образ системы управления?



### Трансляция целей и методов трансформации

Выбор и реализация одного-двух знаковых орг. изменений

Трансляция сотрудникам почему и как они должны изменить поведение



### Изменение системы управления

Изменение организационной структуры и основных организационных процессов, чтобы привычный способ действий стал невозможен

## 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 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

Наиболее результативные

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

<

>

>

<

**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. Перетаскивать характеристики можно мышкой, либо кнопкой со стрелкой.

Наименее свойственно

Наиболее 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

<

>

>

<

**ПРИМЕР**

## Сбор данных

Все сотрудники оценивают практики управления – какие из них наиболее и наименее распространены в компании

Ниже в центральном окне Вы видите набор описания процессов, которые есть в Компании.  
Ваша задача - отметить, насколько эти характеристики свойственны для Вашей организации.

Для этого переместите **3** наиболее свойственные характеристики направо, и **3** наименее свойственных - налево, после чего нажмите кнопку «Вперед», чтобы продолжить оценку.

0

Наименее свойственно

Следование регламентам позволяет мне выполнить ключевые показатели в моей работе

Я принимаю в команду людей, которые соответствуют требованиям вакансии

Мой руководитель обсуждает со мной выполнение моих показателей и их коррекцию при необходимости, не реже чем раз в квартал

Если у меня есть идея улучшений, я могу попробовать донести ее до своего руководителя

Моя премия полностью определяется степенью выполнения ключевых показателей, я всегда могу ее рассчитать

Мой руководитель формирует программы обучения для сотрудников подразделения

Я считаю, что регламенты в моей работы отражают реальные процессы

У меня нет индивидуальной оценки результативности, мои результаты - это результаты коллектива в целом

Я самостоятельно направляю руководителю отчетную информацию о работе своего подразделения

У нас не принято оценивать других, мы понимаем, что каждый сотрудник вкладывает столько, сколько может




Я понимаю, что мне нужно сделать, чтобы продвинуться в должности

Наиболее свойственно

0

## 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

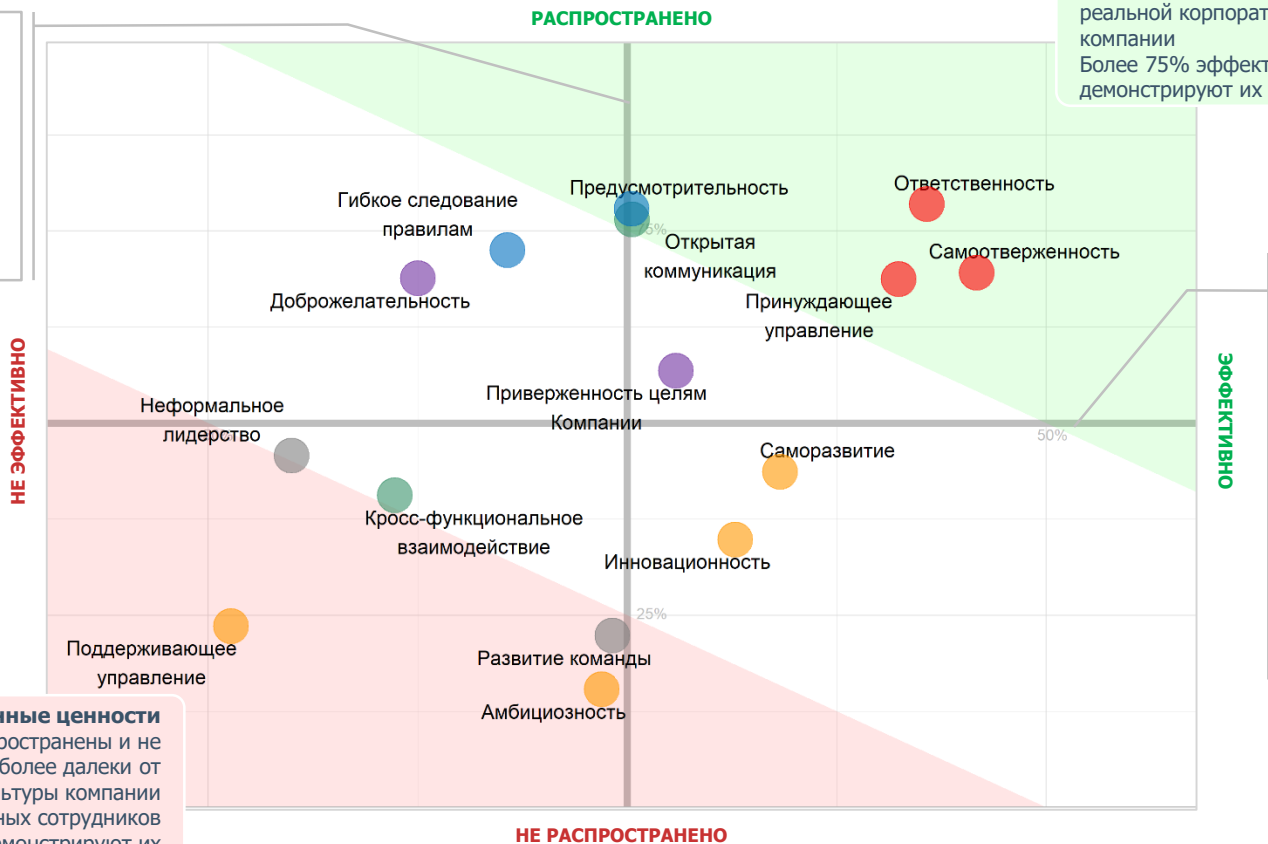
Эти индикаторы оценивают одинаково у разных людей – если один индикатор оценивается высоко, то и два других тоже.  
Эти индикаторы необходимо объединить в ценность **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ**

# Диагностика реальных ценностей Компании

## Пример карты ценностей

**Распространённость (вертикальная шкала)**  
Доля сотрудников, проявляющих эту ценность в своём поведении. Например, отметка 70% означает, что 70% сотрудников (абсолютное большинство) проявляют эту ценность, а отметка 30% - что только 30% сотрудников (абсолютное меньшинство) проявляют её

**Доминирующие ценности**  
Эти ценности распространены и эффективны; они являются основой реальной корпоративной культуры в компании  
Более 75% эффективных сотрудников демонстрируют их

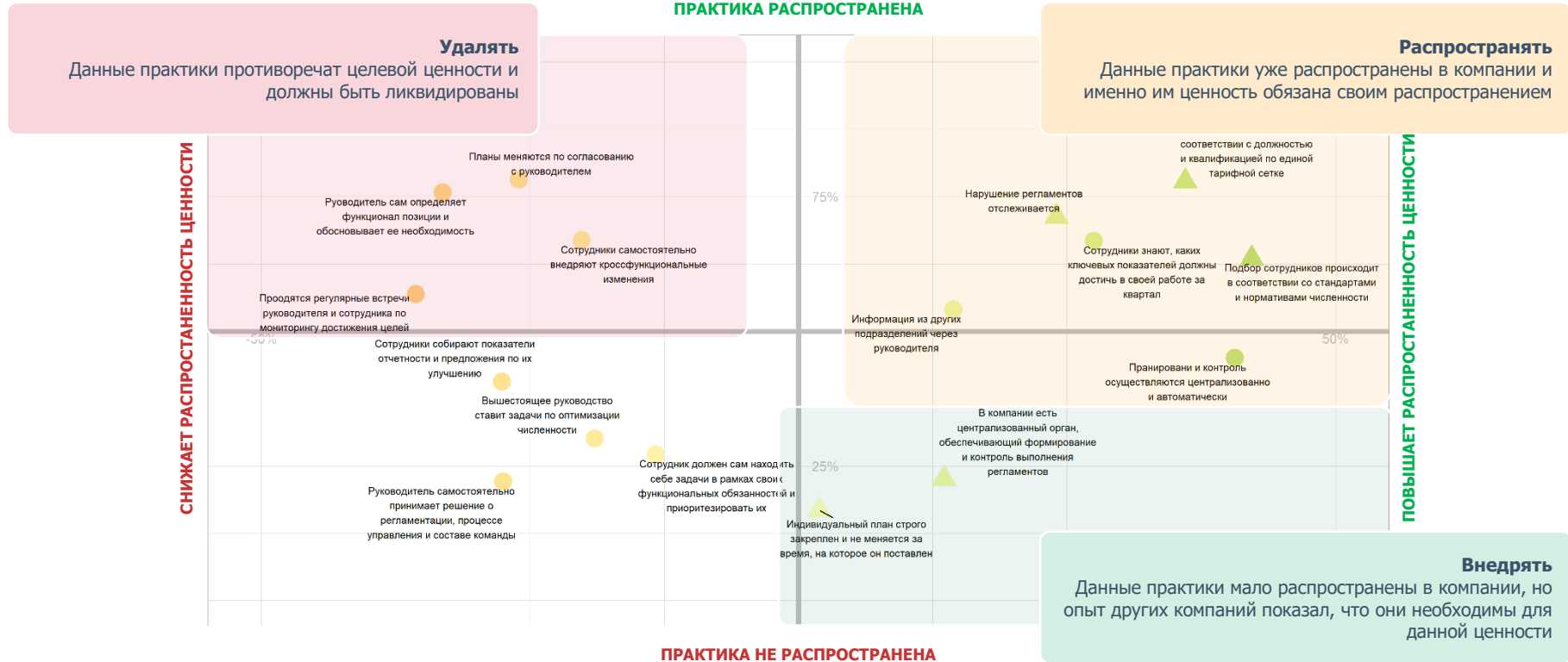


**Исключенные ценности**  
Эти ценности не распространены и не эффективны; они наиболее далеки от реальной корпоративной культуры компании  
Менее 25% эффективных сотрудников демонстрируют их

**Эффективность (горизонтальная шкала)**  
То, насколько ценность связана с эффективностью  
Например, правая отметка 20% значит, что среди эффективных сотрудников доля проявляющих эту ценность в поведении на 20% больше, чем среди неэффективных; левая отметка -20% означает что среди неэффективных сотрудников доля проявляющих эту ценность в поведении на 20% больше, чем среди эффективных

# Диагностика реальной системы управления Компании

## Влияние практик на ценность Гибкое следование правилам (пример)





# Разработка плана трансформации

## Пример плана организационных мероприятий трансформации



1

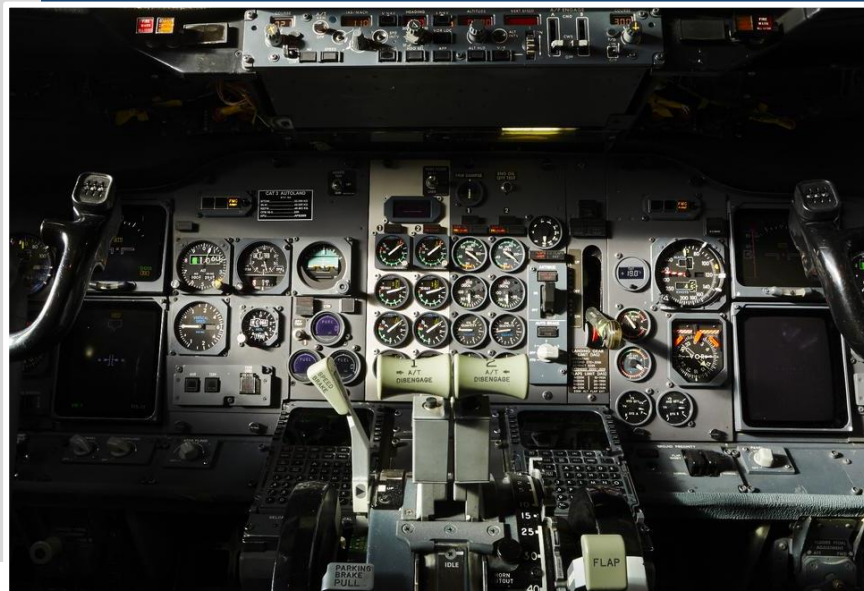
КОГДА НЕОБХОДИМА  
ТРАНСФОРМАЦИЯ КУЛЬТУРЫ

2

КАК СФОРМИРОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ С  
ПОМОЩЬЮ ПОДХОДА DOTS

3

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПЛАН  
ТРАНСФОРМАЦИИ



# Общий план проекта по совершенствованию системы KPI и мотивации Красцветмет

ЭТАПЫ



РЕЗУЛЬТАТЫ



ШАГИ ЭТАПА

<p><b>Шаг 1:</b> Анализ документов компании, устанавливающих систему целей и распределение ответственности за их достижение (Стратегия, бизнес-план, и др.)</p>	<p><b>Шаг 1:</b> Разработка системы целей компании по дивизионам и матрицы ответственности за их достижение</p>	<p><b>Шаг 1:</b> Встреча с рабочей группой проекта по обсуждению вопросов, которые выносятся на сессию с Управляющим советом проекта</p>	<p><b>Шаг 1:</b> Разработка внутренних документов, регламентирующих работу системы оценки результативности и мотивации (при необходимости)</p>
<p><b>Шаг 2:</b> Анализ документов, устанавливающих правила оценки эффективности и мотивации руководителей (KPI, Положения о премировании и т.п.)</p>	<p><b>Шаг 2:</b> Проведение встречи с руководителями для обсуждения целей в их зоне ответственности и показателей достижения этих целей</p>	<p><b>Шаг 2:</b> Подготовка материалов сессии по созданию обновленной Концепции системы постановки целей и оценки их результативности</p>	<p><b>Шаг 2:</b> Разработка бизнес-игры, в которой участники смогут полностью пройти годовой цикл расчёта результативности по KPI</p>
<p><b>Шаг 3:</b> Интервью с ключевыми членами топ-команды (3-4 интервью по 1-1,5 часа) по уточнению ожиданий от системы оценки эффективности и мотивации</p>	<p><b>Шаг 3:</b> Разработка карты KPI руководителей и критериев оценки и мотивации работников ДТИ</p>	<p><b>Шаг 3:</b> Проведение сессии с Управляющим советом проекта по созданию обновленных процедур постановки целей и оценки их результативности</p>	<p><b>Шаг 3:</b> Проведение обучения руководителей процедуре постановки целевых значений KPI и подведению итогов результативности за год в формате тренинга</p>
<p><b>Шаг 4:</b> Исследование корпоративной культуры и вовлеченности сотрудников</p>	<p><b>Шаг 4:</b> Проведение «защиты» карт KPI руководителями перед Генеральным директором и топ-командой</p>	<p><b>Шаг 4:</b> Оформление решений Управляющего совета, согласование с Заказчиком</p>	
<p><b>Шаг 5:</b> Обработка результатов шагов 1-4 и разработка рекомендаций по совершенствованию существующей системы</p>	<p><b>Шаг 5:</b> Формирование и утверждение паспортов KPI (формулы расчета, источники данных, ответственные за предоставление данных и т.п.)</p>		
<p><b>Шаг 6:</b> Сессия с топ-менеджментом по обсуждению результатов анализа и принятию решений по развитию системы оценки эффективности и мотивации</p>			

## Лайфхаки действующего change-manager'a (1/2)

**№ 1** Исполнять план, но маневрировать

**№ 2** Жать на газ и барометрировать топов 😊

**№ 3** Интересы компании – спасительный арбитр

**№ 4** Капитан очевидность: показывать результаты

### И, если системно...

- Согласовать As Is – To Be, дорожную карту, исполнителей.
- Обеспечить команду трансформации ресурсами.
- Выполнять план, работать с отклонениями и ресурсами.

Мы строим среду, в которой...

**СОТРУДНИКИ – РАСКРЫВАЮТ СВОИ  
ТАЛАНТЫ,  
РУКОВОДИТЕЛИ – ПОМОГАЮТ ИМ В  
ЭТОМ.**

## Результаты

- Проактивный рекрутмент, найм талантов «без вакансий» и безопасные «взлетные полосы»
- Практико-ориентированные, tailored Школы (мастеров на производстве, технологов и др.)
- Новая система внутренних и внешних HR-коммуникаций и социальных мероприятий
- Корп. университет с 40 главными руководителями в роли «играющих тренеров»
- HR аналитика и команда Change в привычно операционно-сервисном HR
- Согласовательные целеполагание и оценка результативности, кадровые комитеты
- Внутренние конкурсы, ассесменты и меритократические переходы
- Переход на современные HR-IT системы Success Factors и 1С (с самописной ИТ-системы)
- 20% рост вовлеченности и кроссфункциональности позволил запустить изменения в инновациях, клиентском менеджменте, форсайте и agile.

## Лайфхаки действующего change-manager'a (2/2)

### № 6 Найти свой «Эверест»



### № 5 Держать в курсе и продвигать стейкхолдеров



# Барометр изменений





# АСЛАН ЦАРИКАЕВ

Основатель People-On

[www.people-on.com](http://www.people-on.com)

Тел. +7 (926) 065 58 78

E-mail: [ats@people-on.com](mailto:ats@people-on.com)



**@hr\_trends**



# ГРИГОРИЙ ФИНКЕЛЬШТЕЙН

Партнер Экопси

[www.ecopsy.ru](http://www.ecopsy.ru)

Тел. +7 (910) 468 42 89

E-mail: [finkel@ecopsy.ru](mailto:finkel@ecopsy.ru)



**ECOPSY  
Consulting**

