



**ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ**

Культура достижений: кому нужна и как построить?

# 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:



\* По данным рейтинга РА «ЭКСПЕРТ» за 2020 г

**1** КОМУ НУЖНА КУЛЬТУРА  
ДОСТИЖЕНИЙ?

**2** КАК ВЫЯВИТЬ БАРЬЕРЫ НА  
ПУТИ К КУЛЬТУРЕ  
ДОСТИЖЕНИЙ?

**3** ТИПОВАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА  
ПОСТРОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ  
ДОСТИЖЕНИЙ



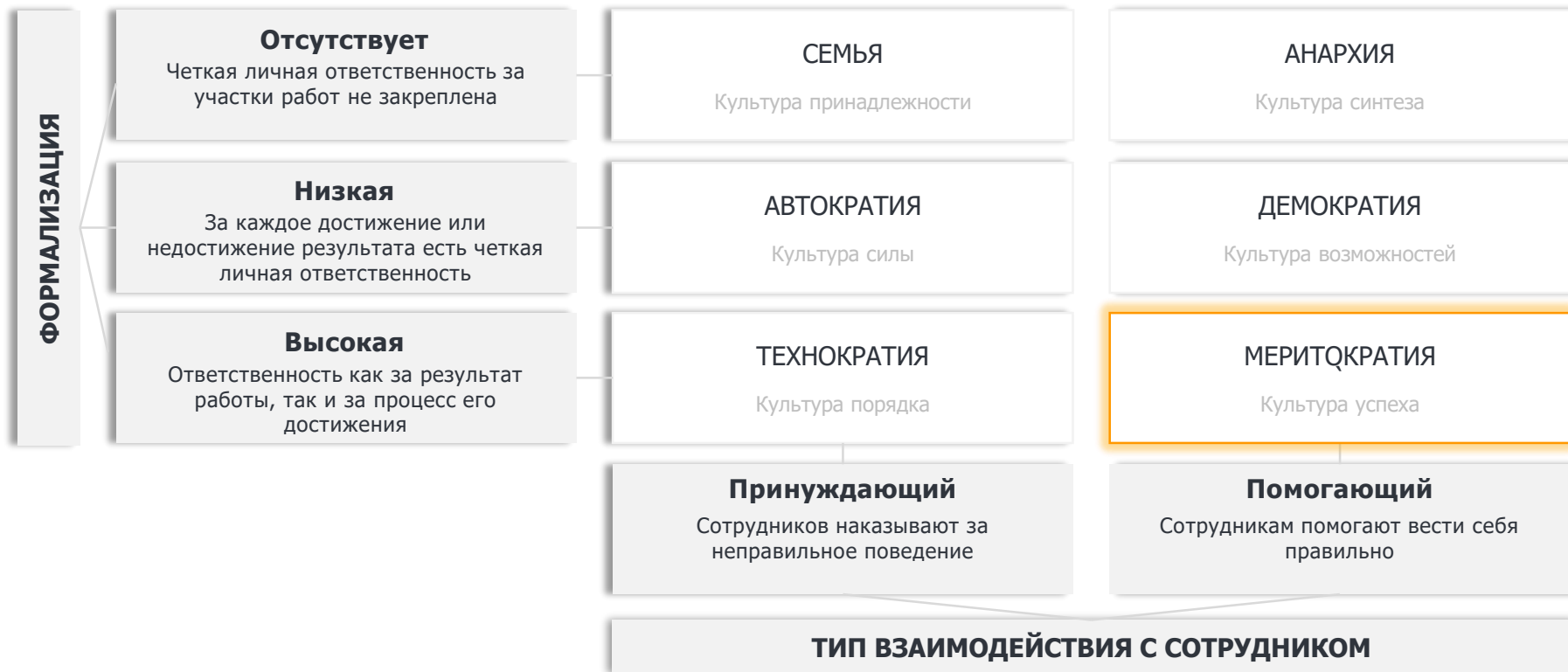
# Культура достижений нужна, если задача – управлять квалифицированными сотрудниками



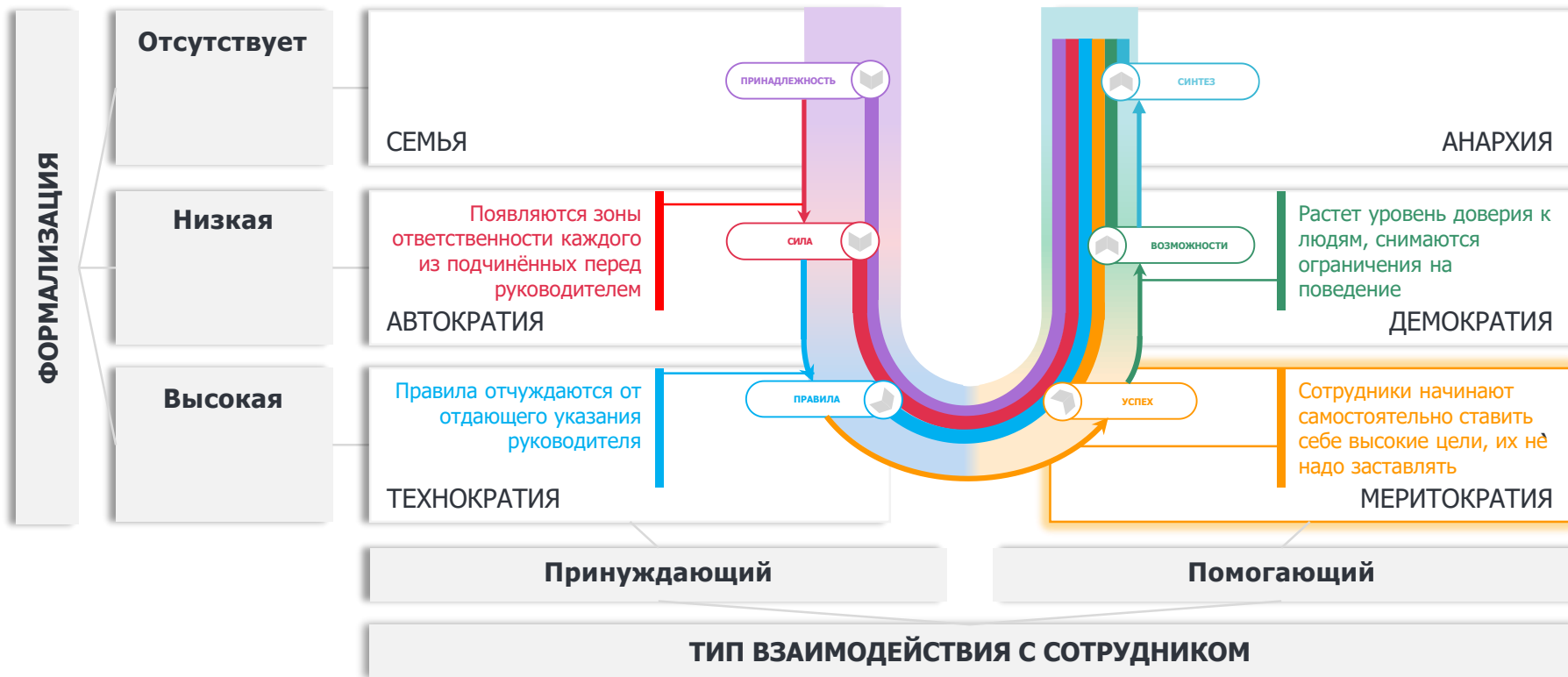
## Примеры разных стратегий в промышленности



## Культура достижений требует перехода от принуждающей к помогающей системе управления



Определение: культура достижений, это когда сотрудники самостоятельно ставят себе высокие цели, их не надо заставлять



# Основа культуры достижений – личная инициатива каждого



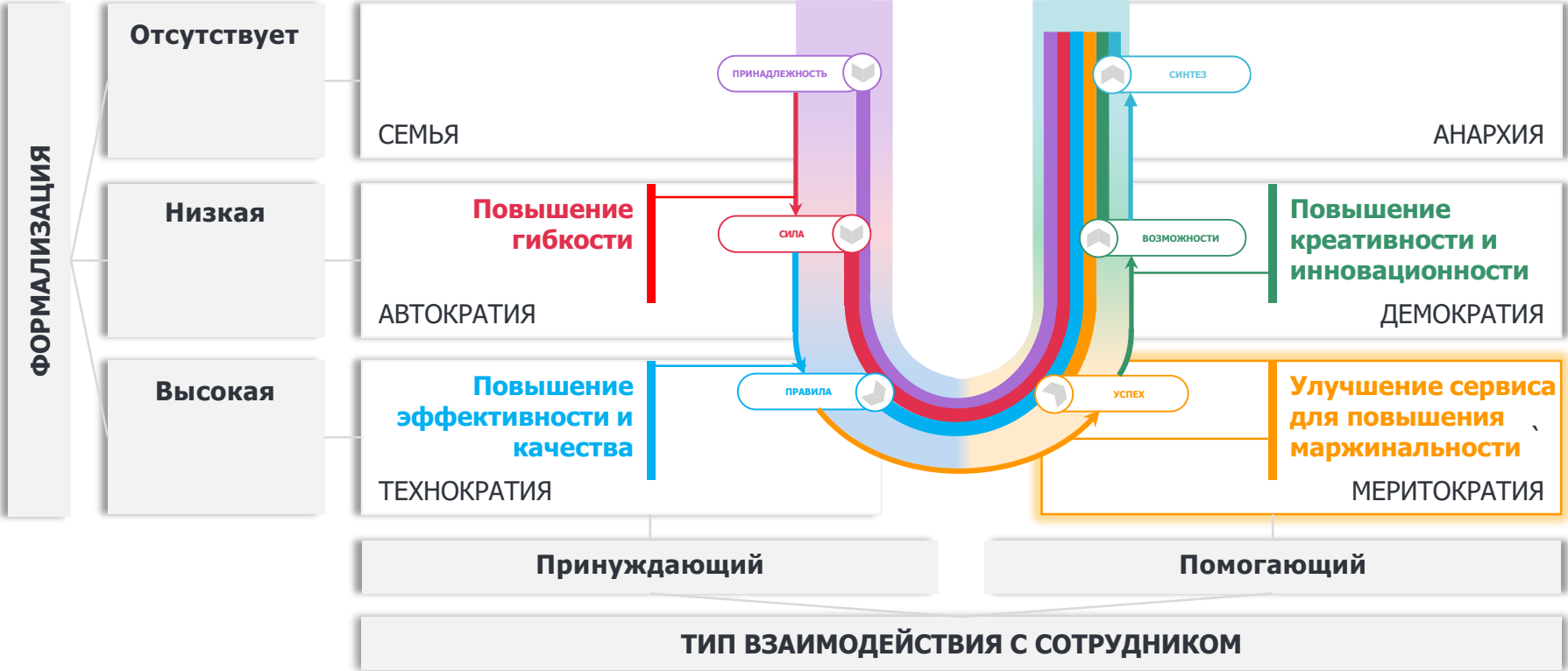


1. Нет, и правильно, это нам не нужно
2. Нет, но я считаю, что нам это необходимо
3. Да, но абсолютно непонятно, зачем
4. Да, и это необходимо, но организация не готова к такому переходу
5. Да, и это необходимо, и организация готова к такому переходу
6. Мы и сейчас в культуре достижений

ПЕРЕД ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ  
ПОСТАВЛЕНЫ ЗАДАЧИ ПЕРЕХОДА  
К КУЛЬТУРЕ ДОСТИЖЕНИЙ?



# Зачем компании обычно хотят перейти к культуре достижений



1

КОМУ НУЖНА КУЛЬТУРА  
ДОСТИЖЕНИЙ?

2

**КАК ВЫЯВИТЬ БАРЬЕРЫ НА  
ПУТИ К КУЛЬТУРЕ  
ДОСТИЖЕНИЙ?**

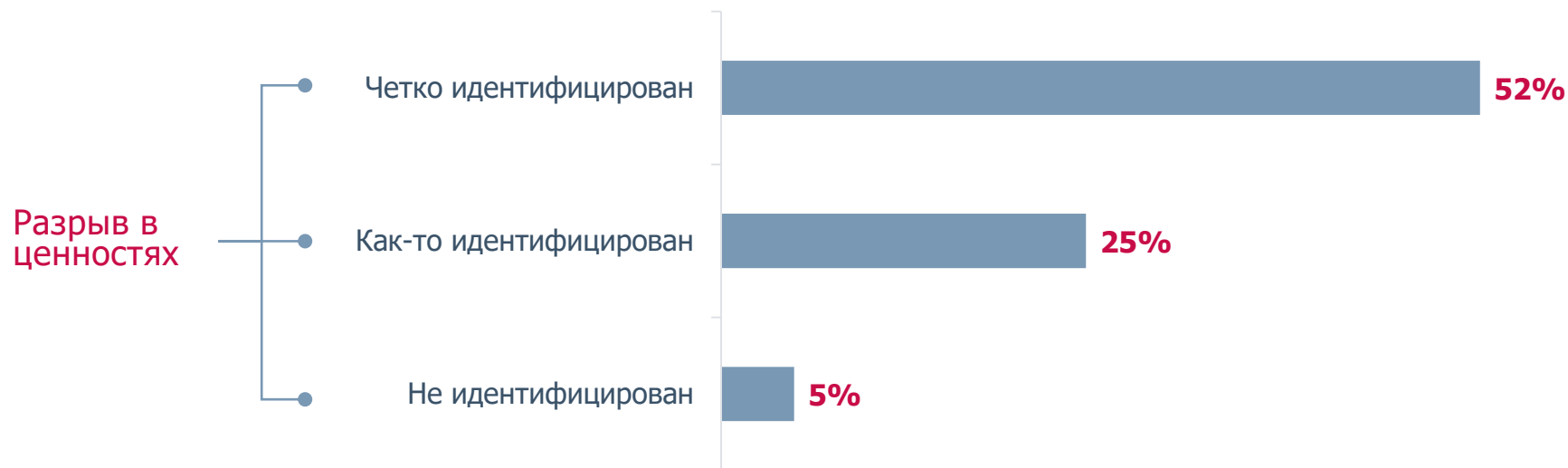
3

ТИПОВАЯ ДОРОЖНАЯ КАРТА  
ПОСТРОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ  
ДОСТИЖЕНИЙ



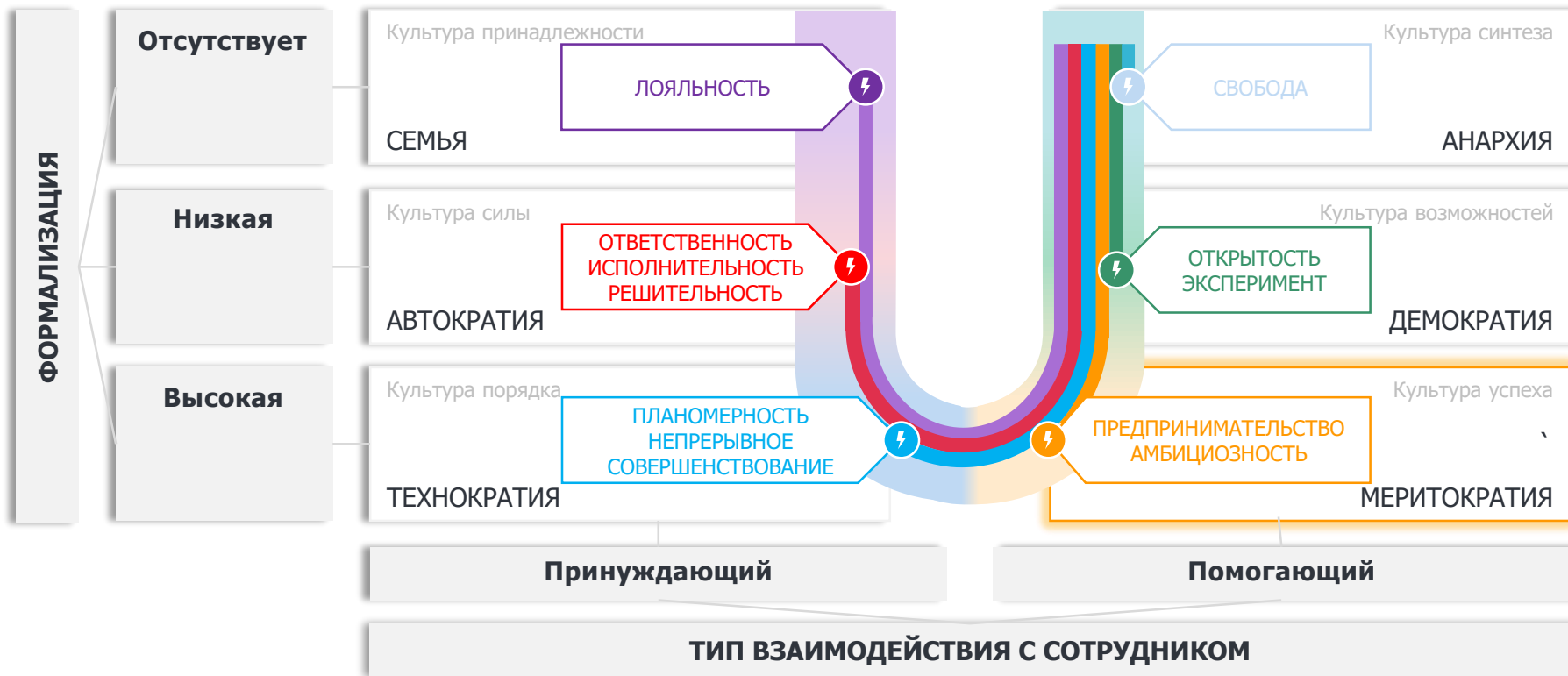
# Если пытаться изменить организацию, не понимая реальных ценностей сотрудников, вероятность успеха падает в 10 раз

Доля успешных проектов по организационным преобразованиям в зависимости от качества идентификации разрыва в ценностях<sup>1</sup>



<sup>1</sup>The secrets of successful organizational redesigns: McKinsey Global Survey results. 2014

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



## Основные принципы изменения системы управления

- Нельзя перескочить слишком далеко из-за незрелости менеджмента и сотрудников
- Попытка перескочить приведет к имитации требуемого поведения без реального содержания

Последовательное развитие



- Руководители обычно опережают сотрудников на один уровень
- Необходимо выделить «актив», который будет «тянуть» всю организацию вперед

Лидерство



- Для трансформации необходим комплексный подход: надо менять людей, транслировать причины и основные шаги изменений, менять HR системы и способы управления
- Пропуск любого из этих элементов резко замедляет трансформацию

Комплексность



# 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?



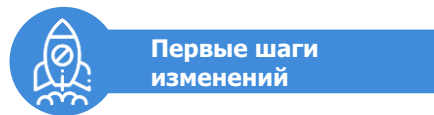
## Принятие решений

**Стратегическая сессия с топ-менеджментом:**



### Направления трансформации культуры

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



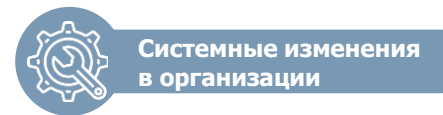
## Первые шаги изменений

**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



### 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

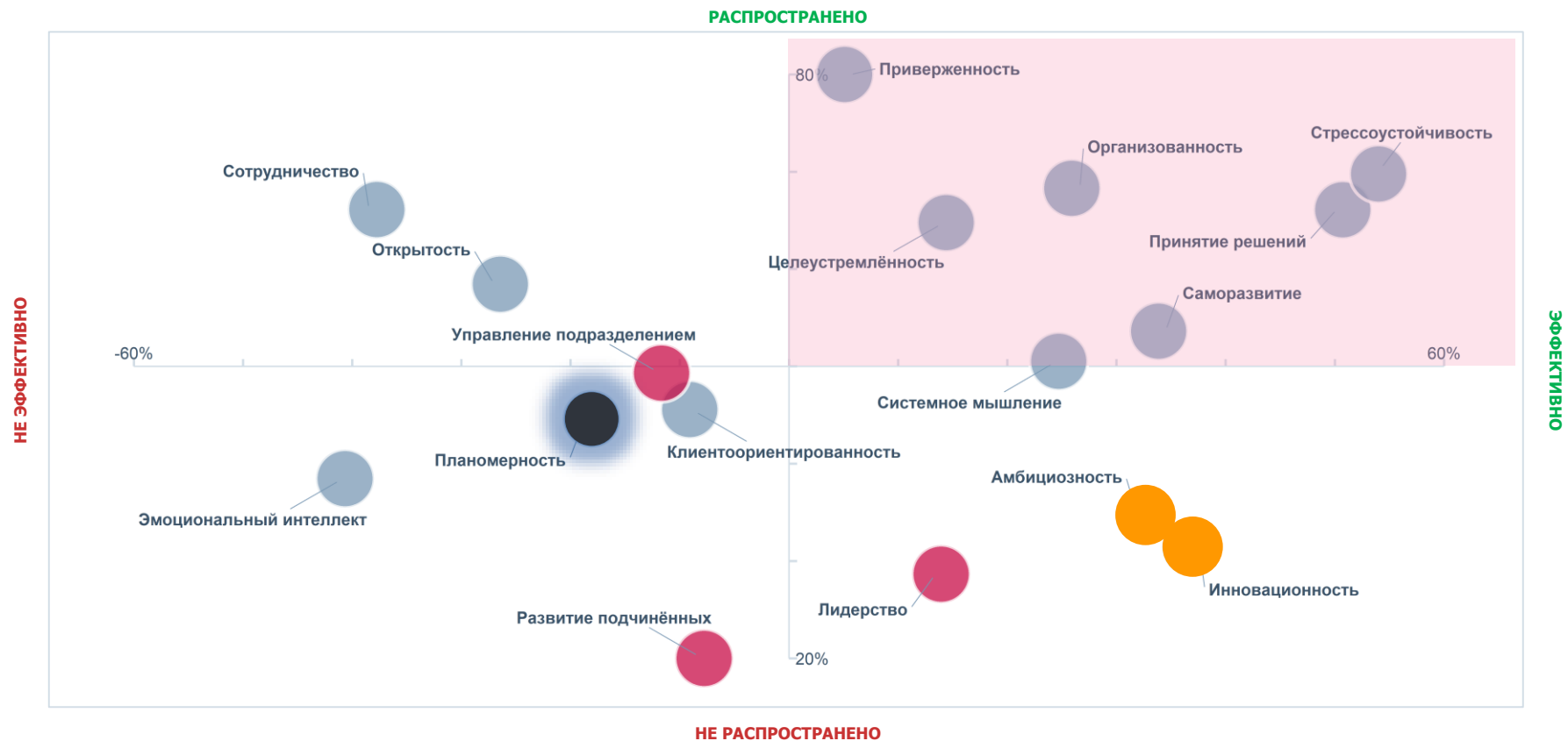
Трансляция сотрудникам почему и как они должны изменить поведение



### Изменение системы управления

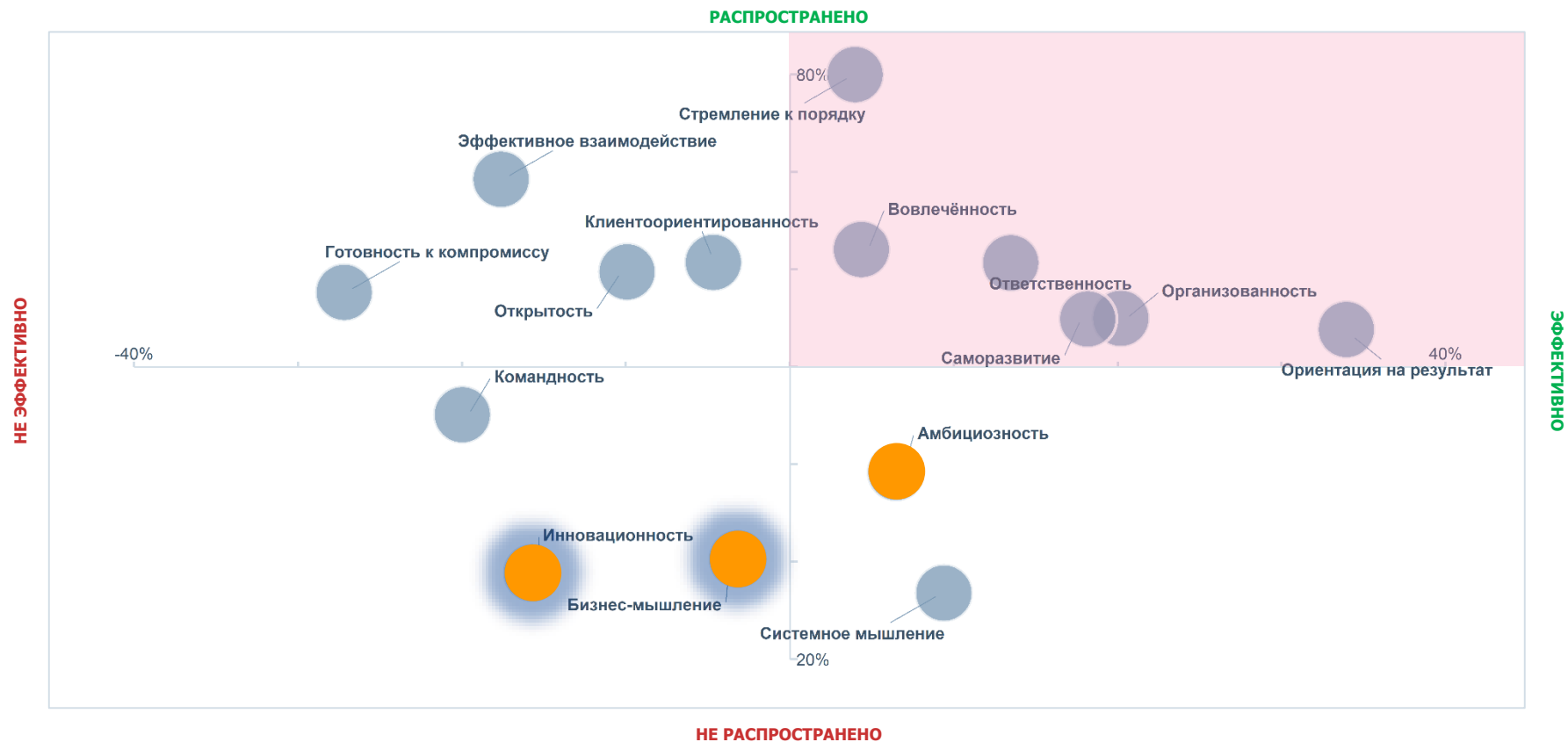
Изменение организационной структуры и основных организационных процессов, чтобы привычный способ действий стал невозможен

# Пример 1. Барьер игры без правил. Отсутствие планомерности может привести к излишним рискам и «заметанию неудач под ковер»





## Пример 2: барьер ригидности. Отсутствие инновационности и бизнес-мышления может привести к большой бесплодной работе



# Основные шаги трансформации культуры



## Диагностика

**Online-опрос сотрудников компании:**



### Реальное поведение сотрудников

Какое поведение реально распространено, а какое нет?

Какое поведение реально поощряется, а какое нет?



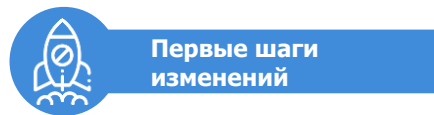
## Принятие решений

**Стратегическая сессия с топ-менеджментом:**



### Направления трансформации культуры

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



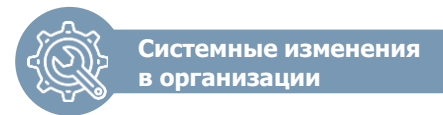
## Первые шаги изменений

**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

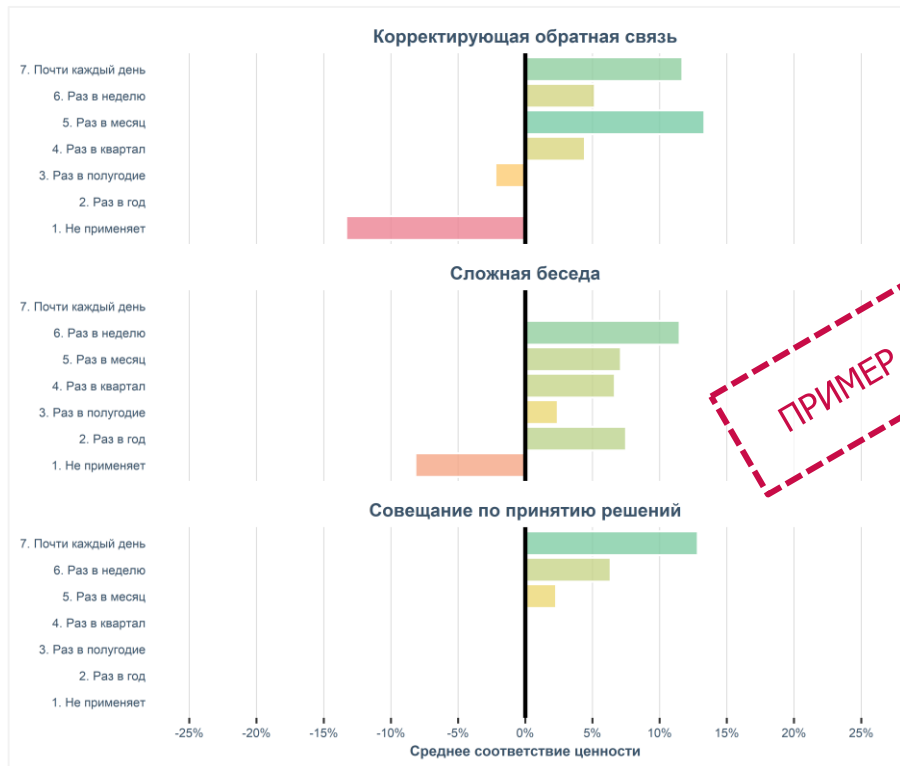


### Изменение системы управления

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

## Анализ данных

Выявляется, какие управленческие / HR практики способствуют проявлению какой ценности



ПРИМЕР

- 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.

# Пример. Жесткая постановка целей мешает амбициозности



1

КОМУ НУЖНА КУЛЬТУРА  
ДОСТИЖЕНИЙ?

2

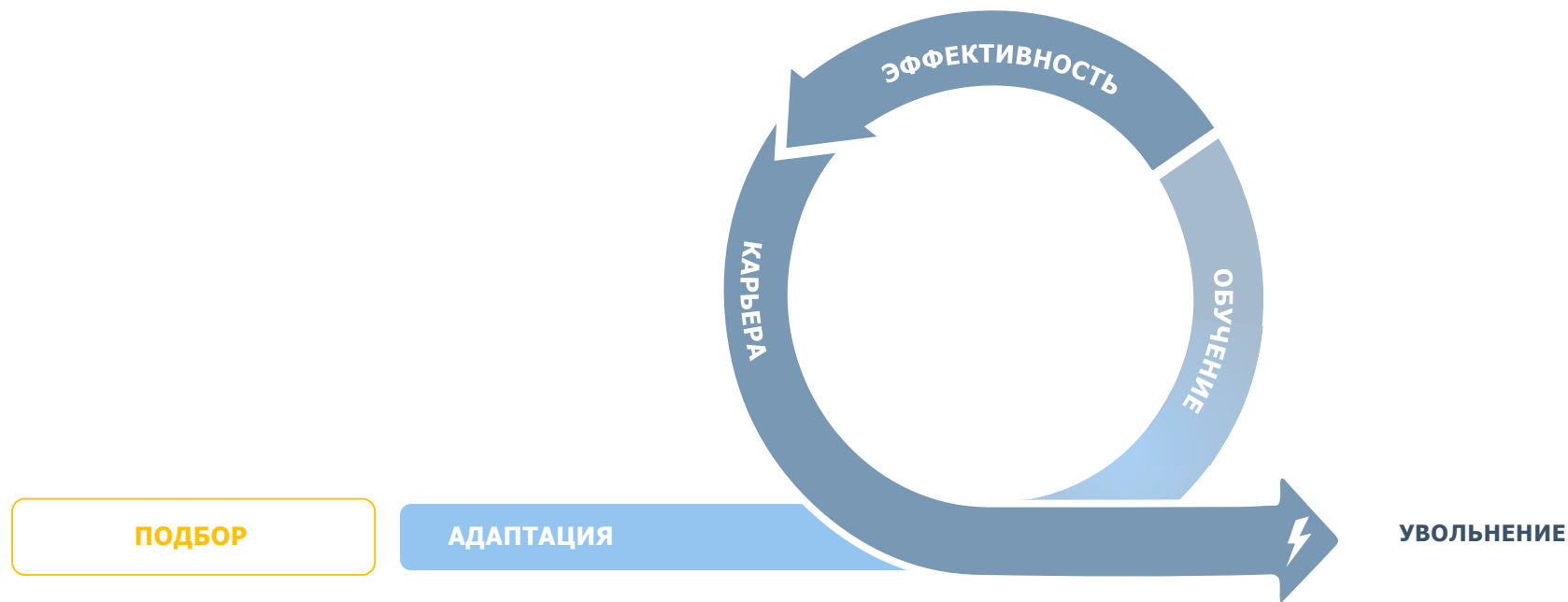
КАК ВЫЯВИТЬ БАРЬЕРЫ НА  
ПУТИ К КУЛЬТУРЕ  
ДОСТИЖЕНИЙ?

3

**ТИПОВАЯ ДОРОЖНАЯ  
КАРТА ПОСТРОЕНИЯ  
КУЛЬТУРЫ ДОСТИЖЕНИЙ**



Переход от технократии к культуре достижений требует изменений на каждом этапе жизненного цикла сотрудника



# Как меняются практики управления персоналом при переходе от технократии к культуре достижений

## Технократия

### От подбора на позицию

Кандидат подбирается на конкретную позицию, исходя из своих знаний и навыков

### От массового обучения

Обучение либо непосредственно относится к профессиональным обязанностям, либо относится к массовым уровневым / категориальным программам развития

### От выполнимых планов

- Сотруднику спускается набор KPI с планами по каждому. Сотрудник заинтересован в снижении планов
- Результативность – совокупный процент выполнения плана по каждому KPI

### От кадрового резерва

На каждую ключевую позицию формируется резерв из определенного количества сотрудников

## Культура достижений

### К подбору в компанию

Если кандидат имеет потенциал, ему надо найти подходящее место в компании

### К индивидуальному развитию

- Каждый сотрудник имеет собственный индивидуальный план развития, нацеленный на повышение результатов его деятельности
- Выполнение ИПР регулярно контролируется руководителем
- Корпоративная программа обучения построена из ИПР

### К амбициозным целям

- Сотрудник сам пишет себе цели. Эти цели оцениваются на амбициозность, чтобы сотрудник мог переписать цели, если они недостаточно амбициозны
- В конце цели также оцениваются на амбициозность. Результативность – сочетание выполнения целей и их амбициозности
- Все цели не могут быть равно амбициозными, поэтому сотрудники ранжируются по результативности

### К индивидуальной карьере

- Для каждого сотрудника формируется индивидуальный план карьеры, связанный с его ИПР (для кого-то вверх, для кого-то вниз)
- Не ждем освобождения позиции, если человек заслуживает, придумываем ее

# Оценка достижений: по целям и ценностям

## ОЦЕНКА ЦЕЛЕЙ

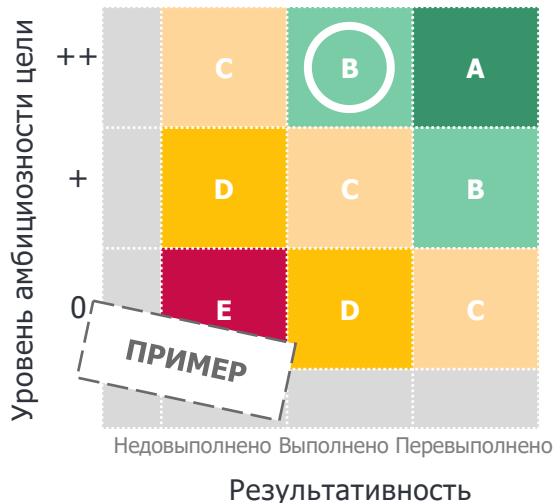


Цели оцениваются вначале индивидуально, затем – интегрально



Каждая цель оценивается с учетом ее амбициозности и результативности выполнения

### Матрица результативности



## ОЦЕНКА ЦЕННОСТЕЙ



Ценности оцениваются по индикаторам, итоговая оценка ставится исходя из средней оценки по всем ценностям



Руководитель должен подготовить поведенческий пример для каждой из своих оценок по ценностям (в особенности в тех случаях, когда оценки руководителя отличаются от оценок подчиненного)

### Шкала оценки ценностей по индикаторам

Ценность	E	D	C	B	A
<b>Лидерство</b>	Отказывается участвовать в совместном обсуждении проблем	<i>Между E и C</i>	Привлекает коллег к совместному обсуждению проблем	<i>Между C и A</i>	В дополнение к C Объединяет коллег из различных подразделений для совместного обсуждения проблем
	Не обладает собственным видением и общей картиной ситуации		Формулирует видение и продвигает его среди сотрудников		В дополнение к C Зарабатывает активную поддержку своего видения
	Стремится работать только самостоятельно, не привлекает других к решению задач		Объединяет людей для решения задач, формирует команду		В дополнение к C Создаёт кросс-функциональные команды для решения задач
<b>Клиентоориентированность</b>	Не учитывает в своих решениях и действиях потребности клиента и / или интересы Компании	<i>Между E и C</i>	Ищет решения, отвечающие интересам и потребностям клиента и Компании	<i>Между C и A</i>	В дополнение к C Продвигает решения, отвечающие потребностям клиента, среди коллег
	При принятии решений опирается только на информацию о текущих потребностях клиента		Прогнозирует развитие потребностей клиента в долгосрочной перспективе		В дополнение к C Предлагает создание новых продуктов и практик, необходимых для удовлетворения потребностей клиента в будущем
	Не учитывает критерий удовлетворённости клиента в своих решениях и действиях		Ищет способы повысить уровень удовлетворённости клиента		В дополнение к C Предлагает улучшения процессов и практик работы Компании в целом, призванные повысить удовлетворённость клиентов

**ПРИМЕР**



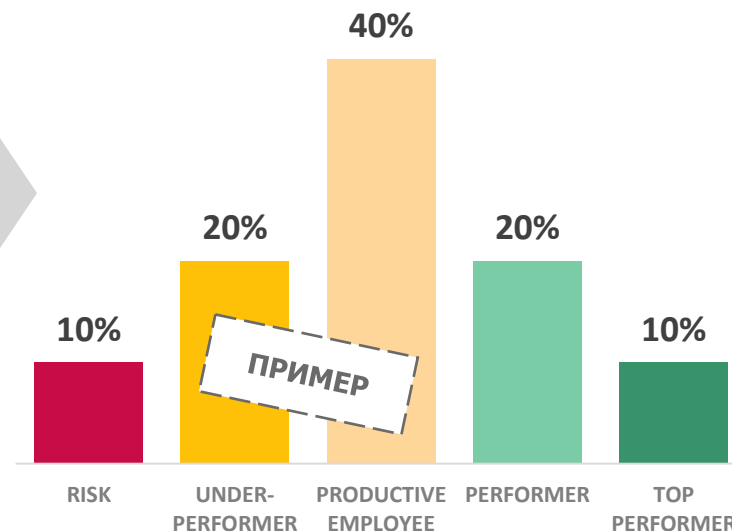
## Оценка достижений: интегральная оценка и калибровочный процесс

### Интегральная оценка по целям и ценностям

ОЦЕНКА ПО ЦЕЛЯМ	A	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PERFORMER	TOP-PERFORMER
	B	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PERFORMER	PERFORMER
	C	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PRODUCTIVE EMPLOYEE	PRODUCTIVE EMPLOYEE
	D	UNDER-PERFORMER	UNDER-PERFORMER	UNDER-PERFORMER	UNDER-PERFORMER
	E	RISK	RISK	RISK	RISK
		D	C	B	A

**ОЦЕНКА ПО ЦЕННОСТЯМ**

### Квоты распределения оценок



В ходе калибровки может быть поставлена под сомнение амбициозность цели, но не ее выполнение

## Индивидуальное планирование карьеры

На основании оценок кадрового комитета по результативности и оценок по потенциалу/компетенциям, для сотрудников, попавших в разные квадраты, применяются разные действия

Потенциал/компетенции	A+, A++	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск горизонтальных путей перемещения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальный план карьеры</li> <li>Индивидуальный план развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальный план карьеры, курирование со стороны Топ-менеджмента</li> <li>Специальное развитие, включение в стратегические инициативы</li> </ul>
	A	<ul style="list-style-type: none"> <li>Поиск горизонтальных путей перемещения</li> <li>План исправления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальный план развития</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальный план карьеры</li> <li>Индивидуальный план развития</li> </ul>
	C, B	<ul style="list-style-type: none"> <li>План исправления</li> <li>Испытательный срок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>План исправления</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Индивидуальный план профессионального развития</li> </ul>
		C, B	A	A+, A++
		Текущая результативность		

Переход от технократии к культуре достижений требует изменений в каждой из функций менеджмента



# Как меняются функции управления при переходе от технократии к культуре достижений

## Технократия

### От планов

Организация формирует и спускает вниз четкие планы. Роль руководителя – четко их транслировать и контролировать выполнение

### От роботов

- Работа разбита на мелкие операции, чтобы сотрудник мог легко научиться своей операции и чтобы следующий в цепочке его контролировал
- Люди подбираются под работу

### От руководства

- Руководитель распределяет задачи и контролирует их исполнение, так как только он отвечает за конечный результат подразделения

### От принуждающих правил

- Регламентация рассчитана на низкоквалифицированных и малоосознанных сотрудников: правила просты, понятны, легко контролируются
- Четкий контроль соблюдения. За нарушение правил - наказание

## Культура достижений

### К планированию

Происходит непрерывное согласование планов сверху вниз и снизу вверх. При изменении ситуации, понимании, что планы будут перевыполнены или невыполнены, планы меняются. Роль руководителя – координация процесса

### К людям

- Реинжиниринг – укрупнение участков работы, чтобы каждый отвечал за результат от начала до конца
- Если работа настолько велика, что один человек не может ее сделать, работа разбивается исходя из сильных и слабых сторон исполнителей

### К коучингу

- Так как каждый сотрудник отвечает за целостный кусок работы, то руководитель не распределяет задачи, а помогает сотруднику справляться со своими задачами лучше, советами и ресурсами

### К подсказкам

- Правила рассчитаны на сотрудников, которые хотят их выполнять. Существенная часть правил переводится из обязательных в рекомендованные
- Контроль выполнения правил рассчитан либо на то, чтобы помочь сотруднику увеличить свою эффективность, либо исправить правила, чтобы помочь другим

# 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 рисковые 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.

## НАША ОРГАНИЗАЦИЯ НУЖДАЕТСЯ

1. В помощи в настройке системы управления персоналом для перехода к культуре достижений
2. В помощи в настройке системы управления для перехода к культуре достижений
3. В оценке готовности людей к культуре достижений
4. Все-таки нам еще рано переходить к культуре достижений
5. Думаю, справимся с переходом к культуре достижений сами





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

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

Тел. +7 (495) 645 21 15

Тел. +7 (910) 468 42 89

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

БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

**ГРИГОРИЙ  
ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

Партнер