Corporate Culture & Engagement Studies as Change Management Tools

Корпоративная Культура и Вовлеченность в контексте управления изменениями

Презентация на VII Форуме «Персонал».

Одесса, 7 октября 2009 года

HUMAN FIRST HR CENTER

Hewitt

Содержание

1. Необходимость изменений
2. Сопротивление изменениям
3. Организационная культура
4. Культура и управление изменениями
5. Вовлеченность
6. Вовлеченность и управление изменениями
7. Подход к проектам Change Management компании Hewitt Associates

1.1. Необходимость изменений

1.2. Необходимость изменений

2008

1. Wal-Mart Stores
2. Exxon Mobil
3. Chevron
4. General Motors
5. ConocoPhillips
6. General Electric
7. Ford Motor
8. Citigroup
9. Bank of America
10. AT&T
11. Berkshire Hathaway
12. J.P. Morgan Chase & Co.
13. AIG
14. Hewlett-Packard
15. IBM
16. Valero Energy
17. Verizon Communications
18. McKesson
19. Cardinal Health
20. Goldman Sachs

1.3. Необходимость изменений

FORTUNE 500

1958-2008

1958	1968 (3)	1978 (5)	1988 (5)	1998 (6)	2008 (10)
General Motors	General Motors	General Motors	General Motors	General Motors	Wal-Mart Stores
Exxon Mobil	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Exxon Mobil	Ford Motor	Exxon Mobil
Ford Motor	Ford Motor	Ford Motor	Ford Motor	Exxon Mobil	Chevron
U.S. Steel	General Electric	Mobil	Intl. Business Machines	Wal-Mart Stores	General Motors
General Electric	Chrysler	Texaco	Mobil	General Electric	ConocoPhillips
Chrysler	Mobil	ChevronTexaco	General Electric	Intl. Business Machines	General Electric
Mobil	Intl. Business Machines	Intl. Business Machines	Texaco	Chrysler	Ford Motor
Gulf Oil	Texaco	Gulf Oil	AT&T	Mobil	Citigroup
Bethlehem Steel	Gulf Oil	General Electric	DuPont	Altria Group	Bank of America
Esmark	U.S. Steel	Chrysler	Chrysler	AT&T	AT&T
AT&T Technologies	AT&T Technologies	ITT Industries	ChevronTexaco	Boeing	Berkshire Hathaway
Texaco	ChevronTexaco	Amoco	Altria Group	Texaco	J.P. Morgan Chase & Co.
Amoco	DuPont	Atlantic Richfield	Shell Oil	State Farm Insurance Cos	AIG
CBS	Shell Oil	Shell Oil	Amoco	Hewlett-Packard	Hewlett-Packard
DuPont	RCA	U.S. Steel	United Technologies	DuPont	IBM
Armour	McDonnell Douglas	DuPont	Occidental Petroleum	Sears Roebuck	Valero Energy
Shell Oil	Amoco	Conoco	Procter & Gamble	Citigroup	Verizon Communications
ChevronTexaco	CBS	AT&T Technologies	Atlantic Richfield	Prudential Ins. Co. of America	McKesson
Boeing	Boeing	Tenneco Automotive	Nabisco Holdings	ChevronTexaco	Cardinal Health
General Dynamics	Esmark	Procter & Gamble	Boeing	Procter & Gamble	Goldman Sachs

1.4. Необходимость изменений

2009 (3)

1. Exxon Mobil
2. Wal-Mart Stores
3. Chevron
4. ConocoPhillips
5. General Electric
6. General Motors
7. Ford Motor
8. AT&T
9. Hewlett-Packard
10. Valero Energy
11. Bank of America Corp.
12. Citigroup
13. Berkshire Hathaway
14. IBM
15. UnitedHealth Group
16. J.P. Morgan Chase & Co.
17. Verizon Communications
18. Cardinal Health
19. CVS Caremark
20. Procter & Gamble

2.1. Сопротивление изменениям

1. Точка А – «где мы находимся сейчас»
2. Точка Б – «куда нам нужно попасть»

1. Клиенты
2. Конкуренты
3. Интересы сотрудников
4. Мы сами
5. ?

2.2. Сопротивление изменениям

1. Изменения противоречат личным интересам сотрудников.

2. Сотрудники не понимают необходимости/неизбежности изменений, боятся их и/или не доверяют руководству.

3. Имеет место негативное отношение к изменениям со стороны коллектива, обусловленное действием психологических установок и ценностей, под влиянием которых отдельные сотрудники и группы взаимодействуют друг с другом.

3.1. Организационная культура

Слово «культура» (culture) происходит от латинского **cultura**, истоки которого упираются в латинское же **colere**, означающее, по данным Compact Oxford Dictionary,

«устойчивые модели, шаблоны человеческой деятельности и символические структуры, придающие этой деятельности смысл».

3.2. Организационная культура

Убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются неписанными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации (Schein, 1996)

Социальный клей, удерживающий организацию вместе – то, «как у нас это здесь принято». (Cameron, Quinn, 1999, Cameron, 2004)

Набор разделяемых ценностей, норм и практик, отличающий одну организацию от другой. (Higgins, McAllister, 2006)

3.3. Типы организационной культуры (Камерон-Куинн)

Клановая культура - *Организация, которая фокусирует внимание на гибкости в принятии решений внутри организации, заботе о людях и добром чувстве к клиентам.*
Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях.

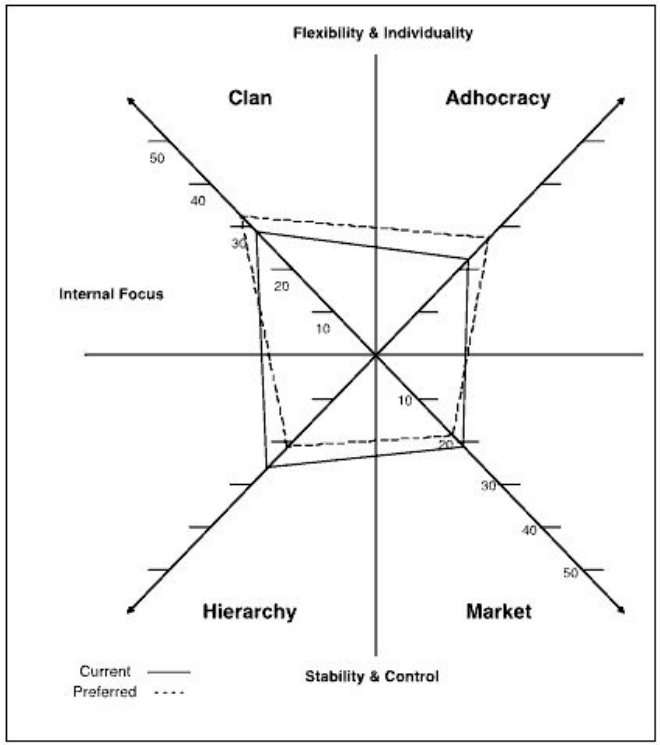
Адхократическая культура - *Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с высокой гибкостью и индивидуальностью подходов к людям.*
Динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

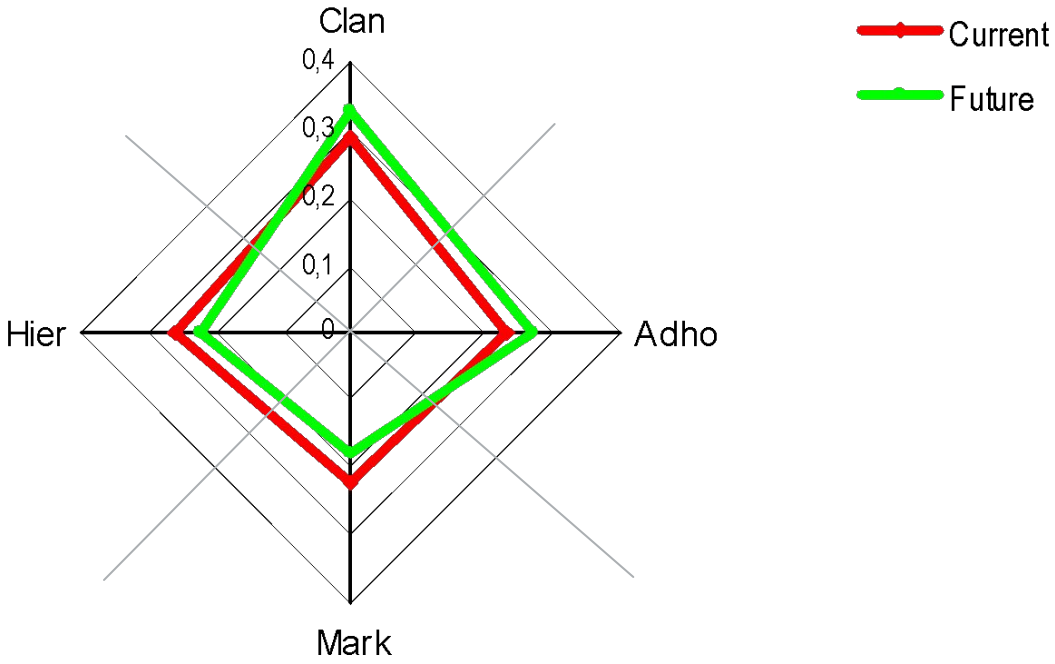
Рыночная культура - *Организация, которая фокусирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.*
Организация, ориентированная на результат. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Иерархическая культура *Организация, которая фокусирует внимание на внутренней поддержке в сочетании с требуемой стабильностью и контролем.*
Очень формализованное и структурированное место работы (часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры). Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Некоторые исследователи указывают на связь типа культуры с возрастом компании, когда развитие культуры может быть описано как движение по часовой стрелке на плоскости Камерона-Куинна. Компания рождается и растет с семейным типом культуры (Клан), развивается с адхократическим (предпринимательским), стабильно приносит прибыль с рыночным, и дряхлеет и умирает с иерархическим.

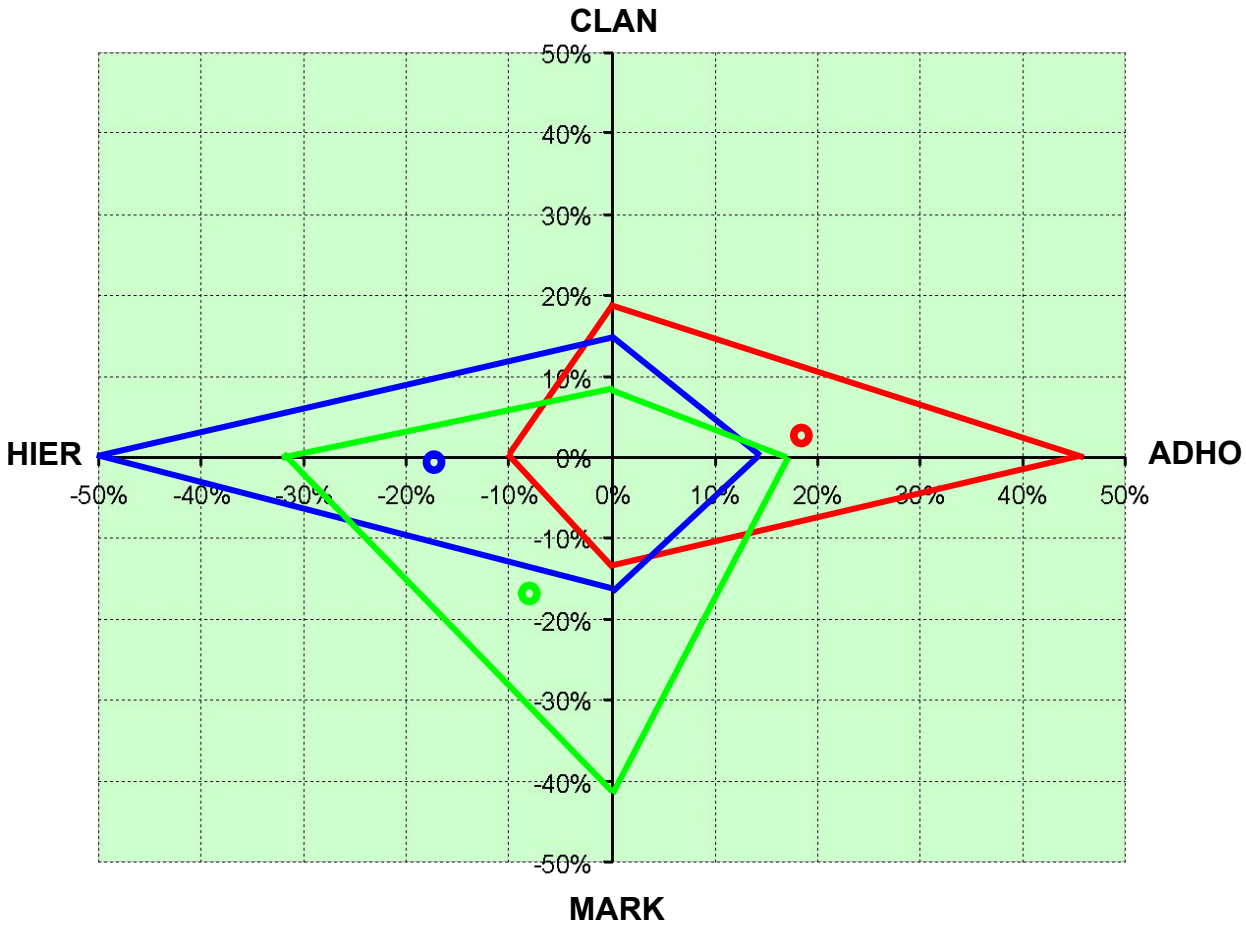
3.4. Разворот плоскости Камерона-Куинна





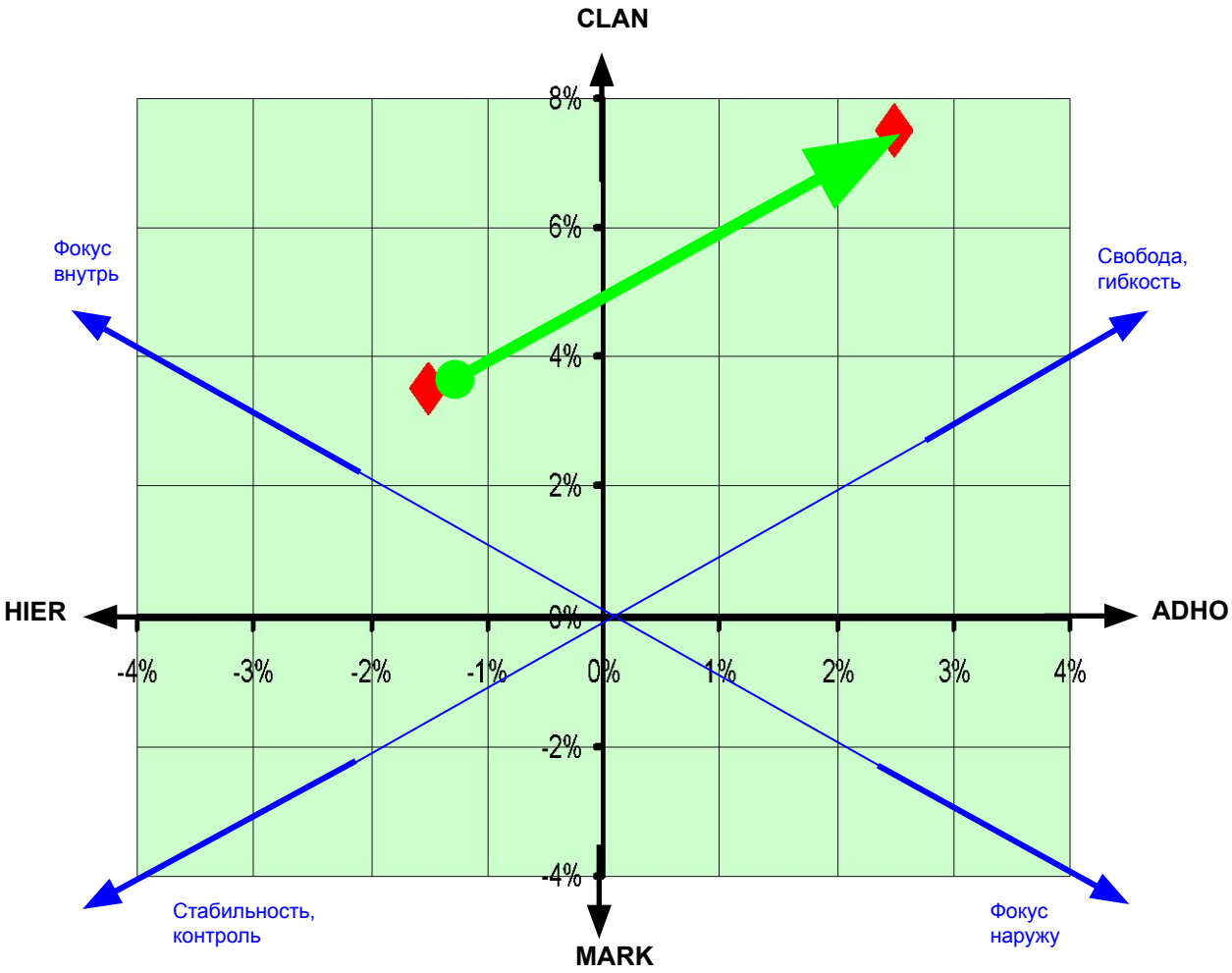
	Clan	Adho	Mark	Hier
Current	0.29	0.23	0.22	0.26
Future	0.33	0.27	0.18	0.22

3.4. Культура Камерона-Куинна – представление точкой и профилем



Government Agency («Министерство»):
Hi-Tech Manufacturer (Высокотехнологичная компания»)
Multinational Manufacturer («FMCG компания»)

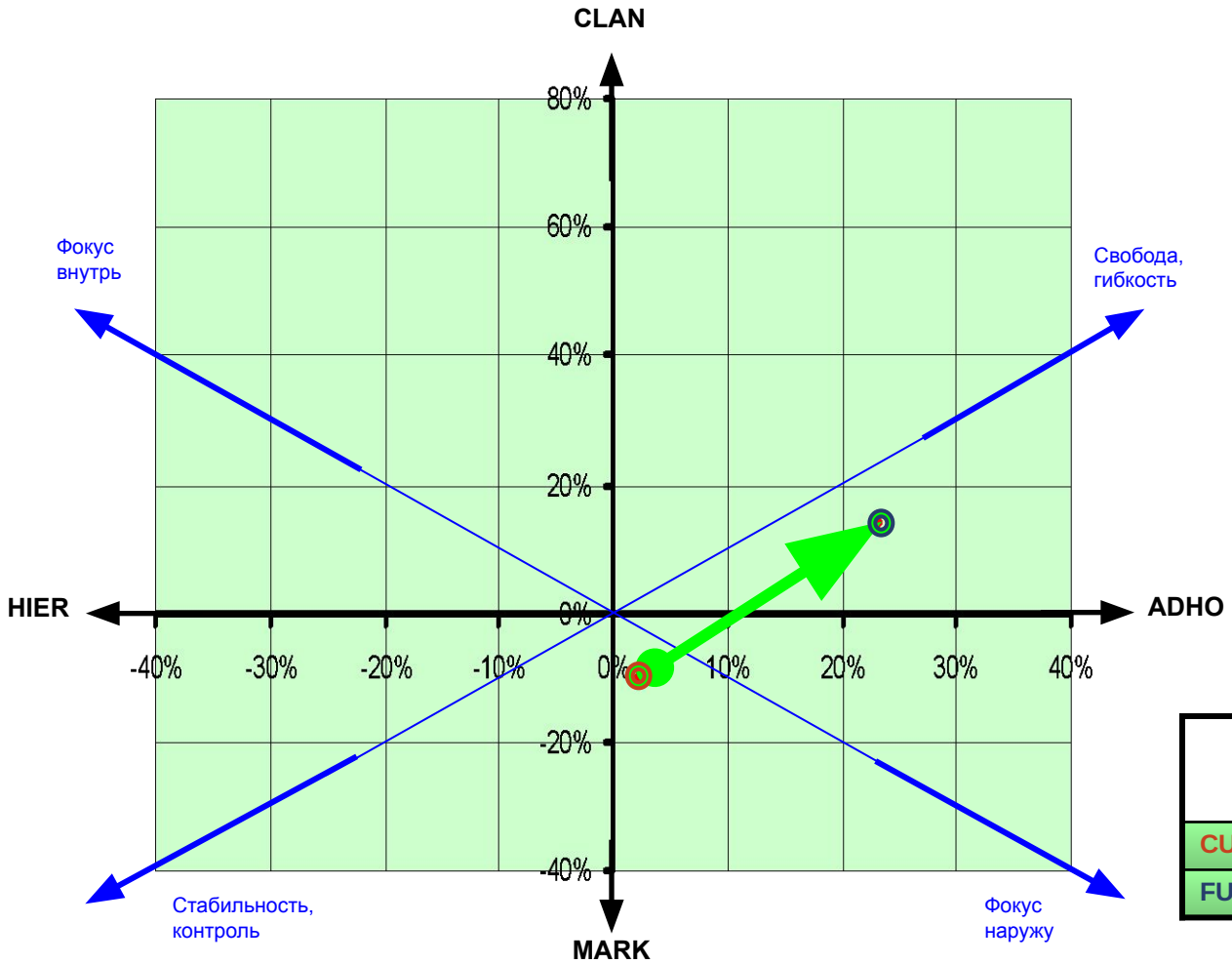
3.4. Культура Камерона-Куинна – представление точкой



Пример Камерона-Куина

	Clan	Adho	Mark	Hier
Current	0.29	0.23	0.22	0.26
Future	0.33	0.27	0.18	0.22

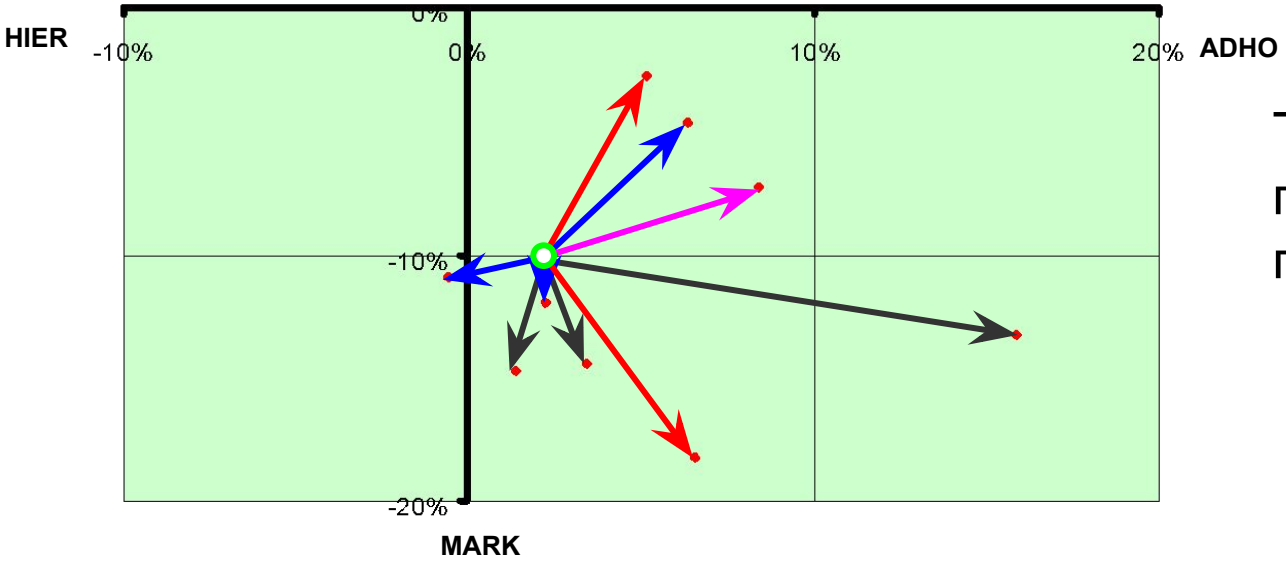
4.1. Пример результата диагностики – в целом по компании



Показаны общие результаты по компании (крупная IT-компания)

	X (Hier <->Adho)	Y (Mark <-> Clan)	DOMINANT / Supp. Culture
CURRENT	2,3%	-10,0%	MARK / Adho
FUTURE	23,4%	14,1%	ADHO / Clan

4.2. Пример результата диагностики - анализ

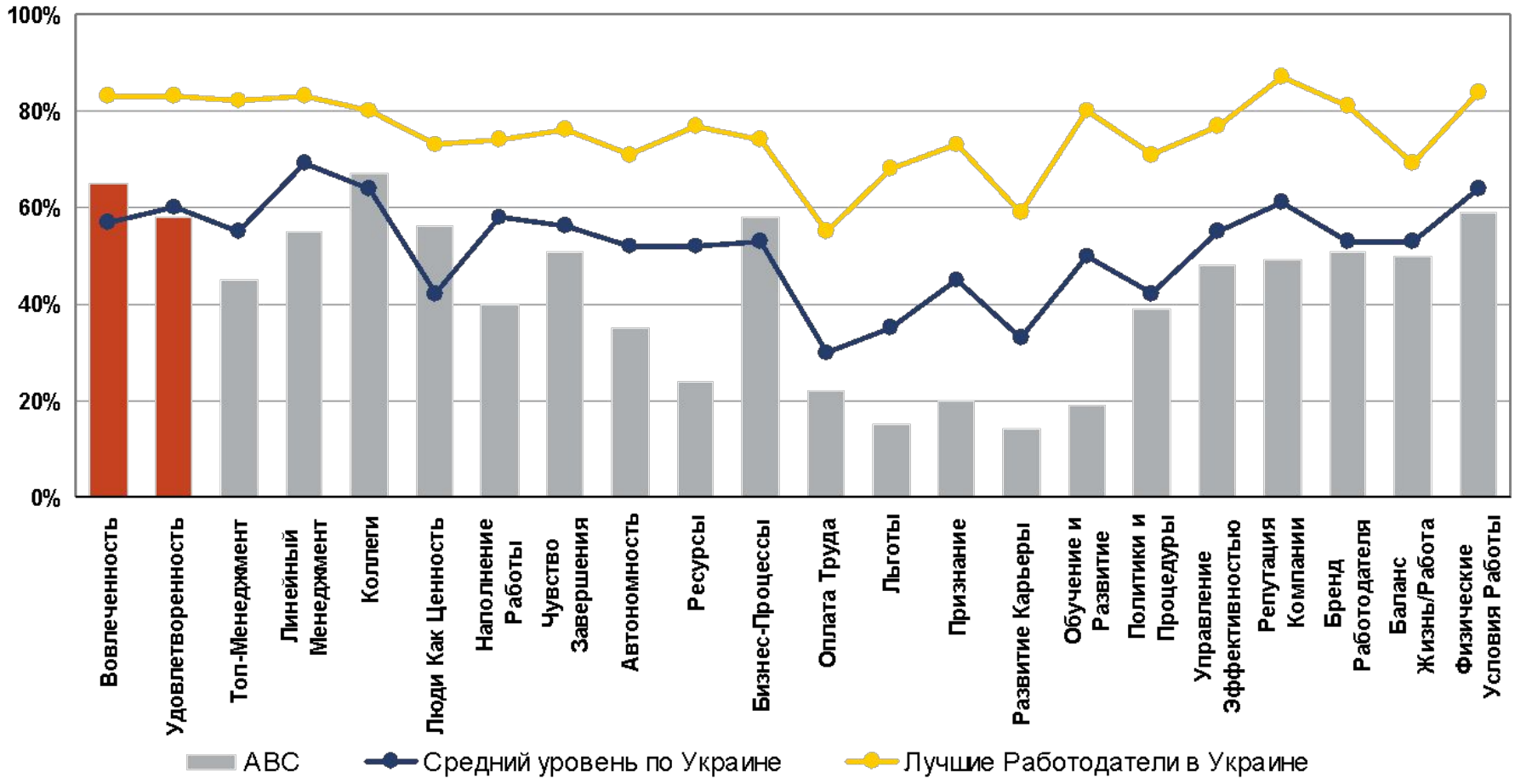


Текущая культура - показаны результаты по подразделениям

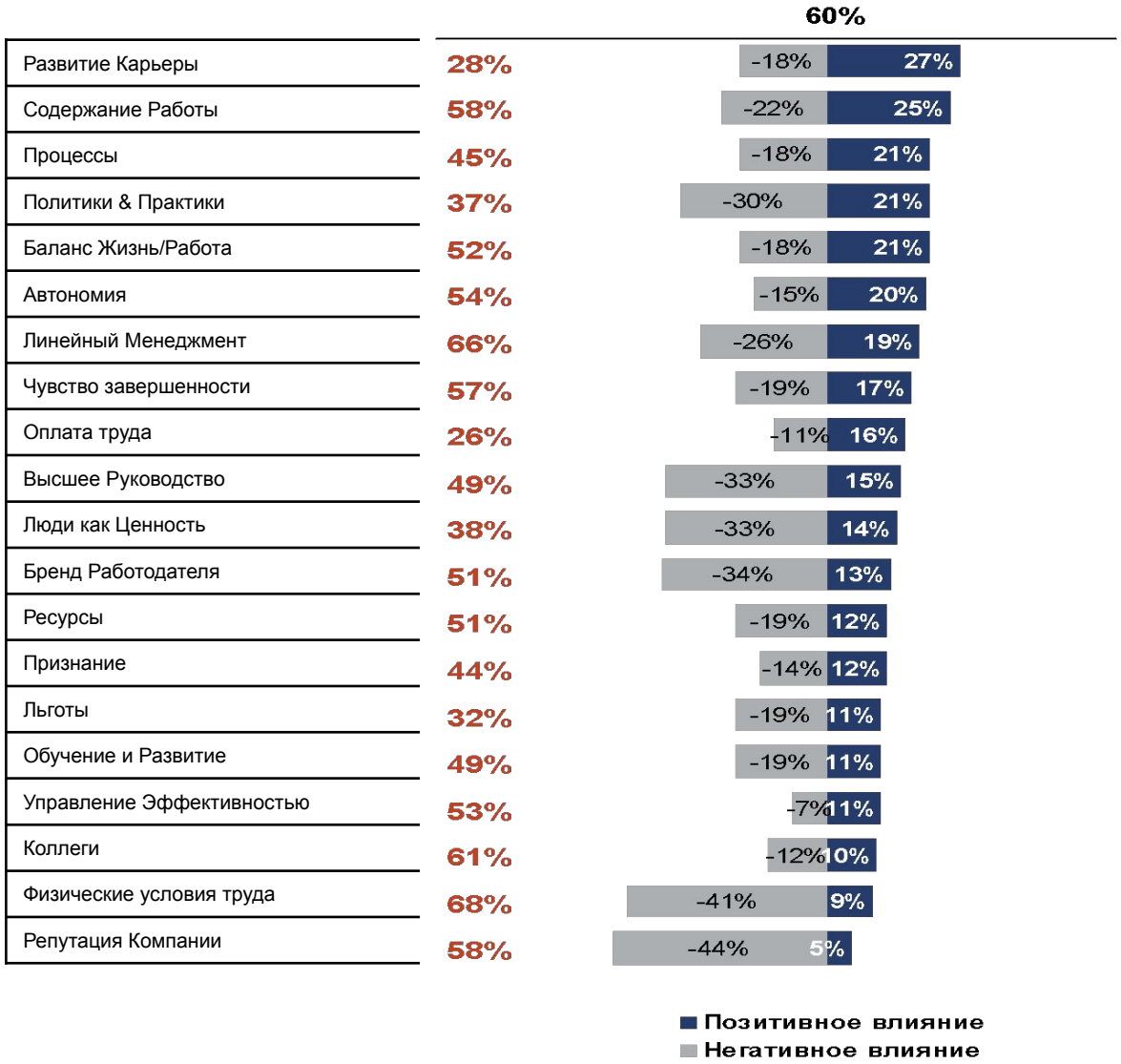
	X (Hier <->Adho)	Y (Mark <-> Clan)	DOMINANT / Supp. Culture
CURRENT	2,3%	-10,0%	MARK / Adho

5.1. Вовлеченность – Исследование Hewitt Associates

5.2. Вовлеченность: факторный анализ вовлеченности

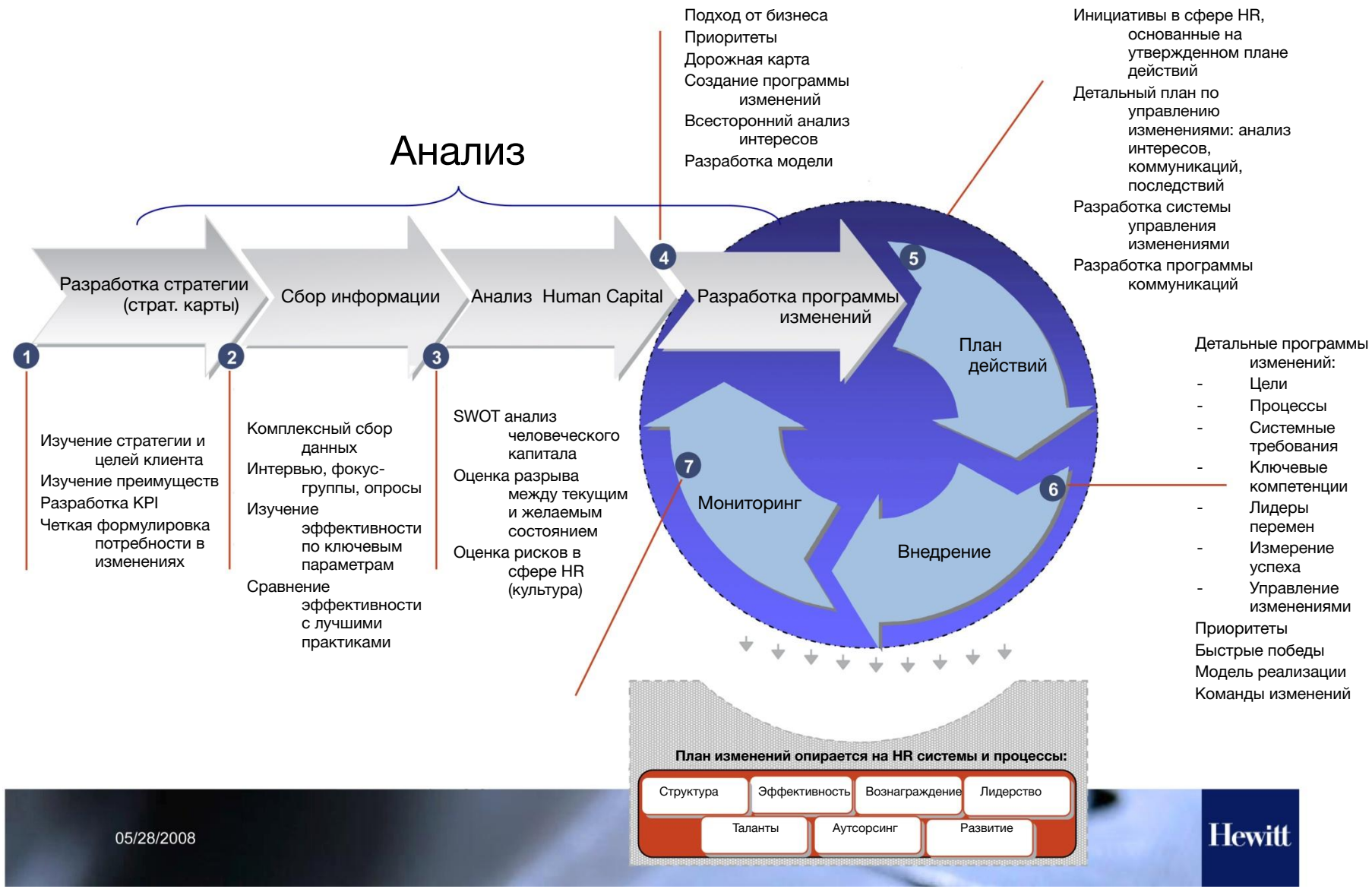


5.2. Вовлеченность: анализ влияния факторов



6.1. Вовлеченность: влияние на готовность к изменениям (кризисный блок)

7.1. Подход к проектам Change Management компании Hewitt Associates



Компания HR CENTER

Николай Осейко
Управляющий Партнер
no@hrc.com.ua
+38 (050) 358 2614

Анжелика Шмидт,
Партнер компании,
Руководитель проекта «Лучшие Работодатели в Украине»
+38 (050) 311 2333
as@hrc.com.ua

тел: +38 (044) 461 98 86
www.hrc.com.ua