

Пятый элемент

Как превратить корпоративную культуру в вашего союзника



Александр Кочнев
Бурков

Андрей

Наша МИССИЯ



**Мы делаем компании
управляемыми, эффективными,
конкурентоспособными.**

Мы строим менеджмент



Пять элементов организации



Компания – есть совокупность 5 базовых соглашений,
которые обеспечивают согласованность действий и долгосрочную
эффективность

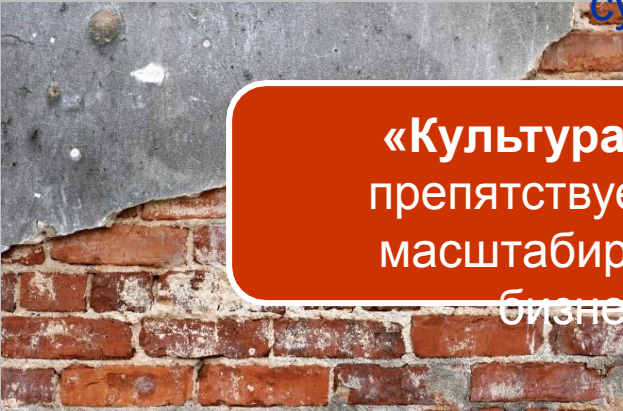
Корпоративная культура – фундамент организации



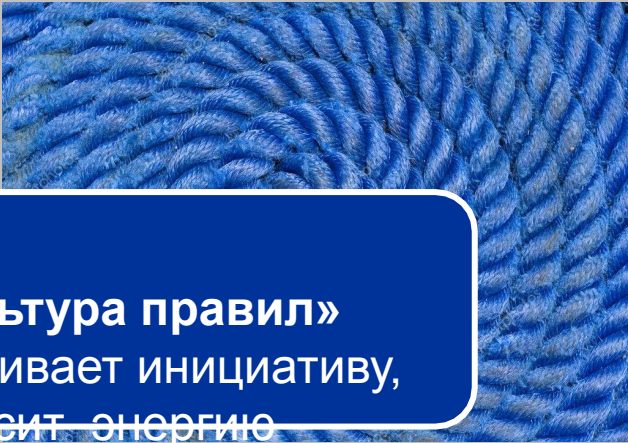
Непродуктивная культура разрушает организацию

Непродуктивная культура –

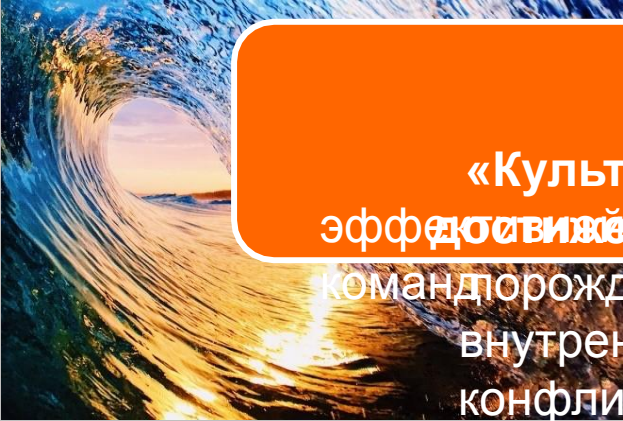
это культура, не соответствующая условиям, в которых существует организация




«Культура силы»
препятствует росту,
масштабированию
бизнеса



«Культура правил»
ограничивает инициативу,
гасит энергию
предпринимательства

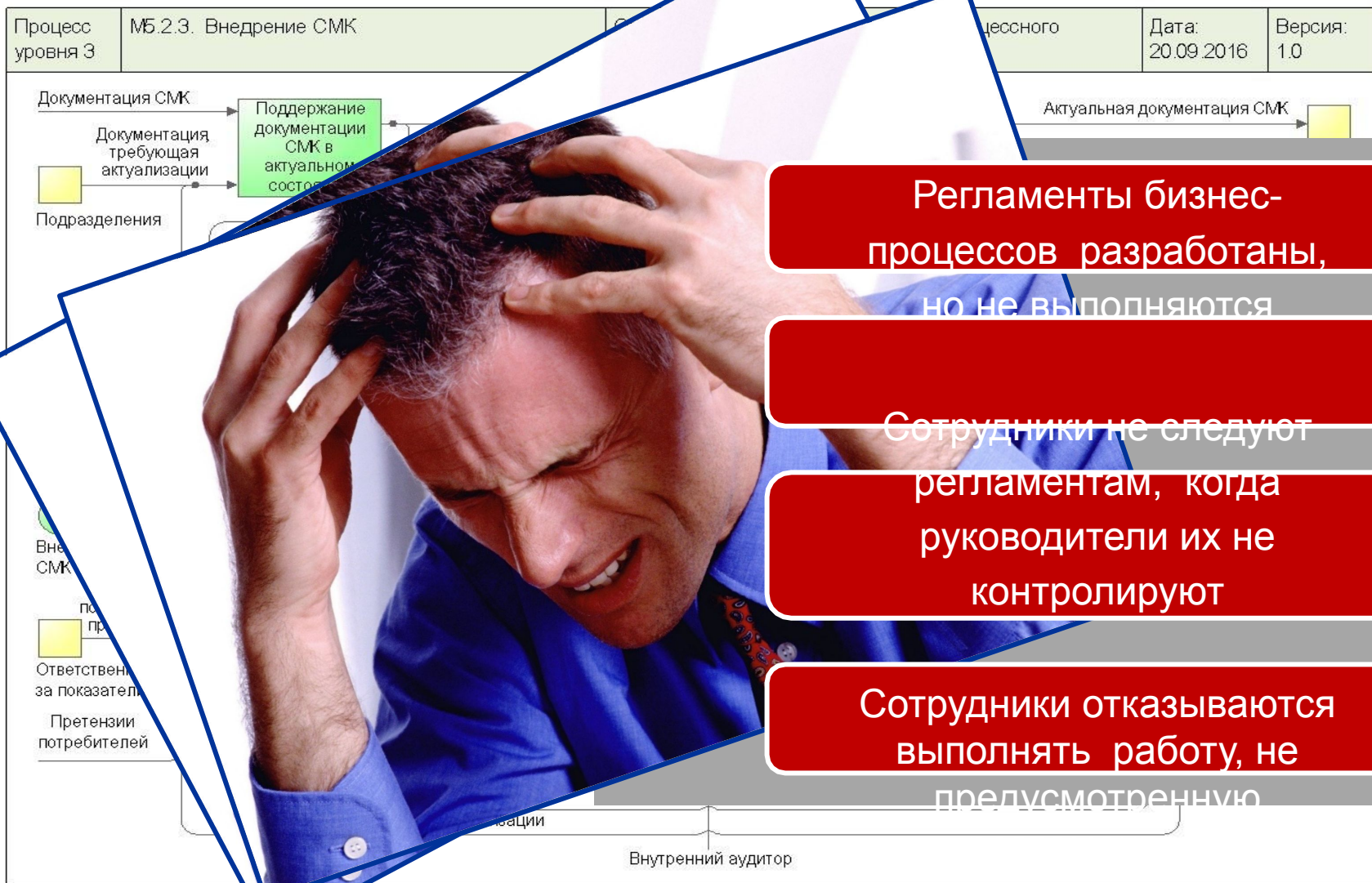


«Культура эффективности»
команд порождает
внутренние
конфликты,
препятствует



«Культура застоя»
вязкость
обсуждений и
половинчатость решений в
у сохранения хороших
решений

Непродуктивная культура и процессы



Регламенты бизнес-процессов разработаны,

но не выполняются

Сотрудники не следуют регламентам, когда руководители их не контролируют

Сотрудники отказываются выполнять работу, не

предусмотренную

Непродуктивная культура и организационная структура



Реальные отношения не соответствуют формальной организационной структуре

Области ответственности четко не определены



Сотрудники не знают своих должностных обязанностей

Между подразделениями компании существуют



Непродуктивная культура и цели организации



Цели подразделений не согласованы и не

соответствуют интересам компании

Компания не имеет долгосрочных целей

Сотрудники не знают целей

компании

Сотрудники не причастны к

определению целей

компании

«Оставьте их: они - слепые вожди слепых. А если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму...»

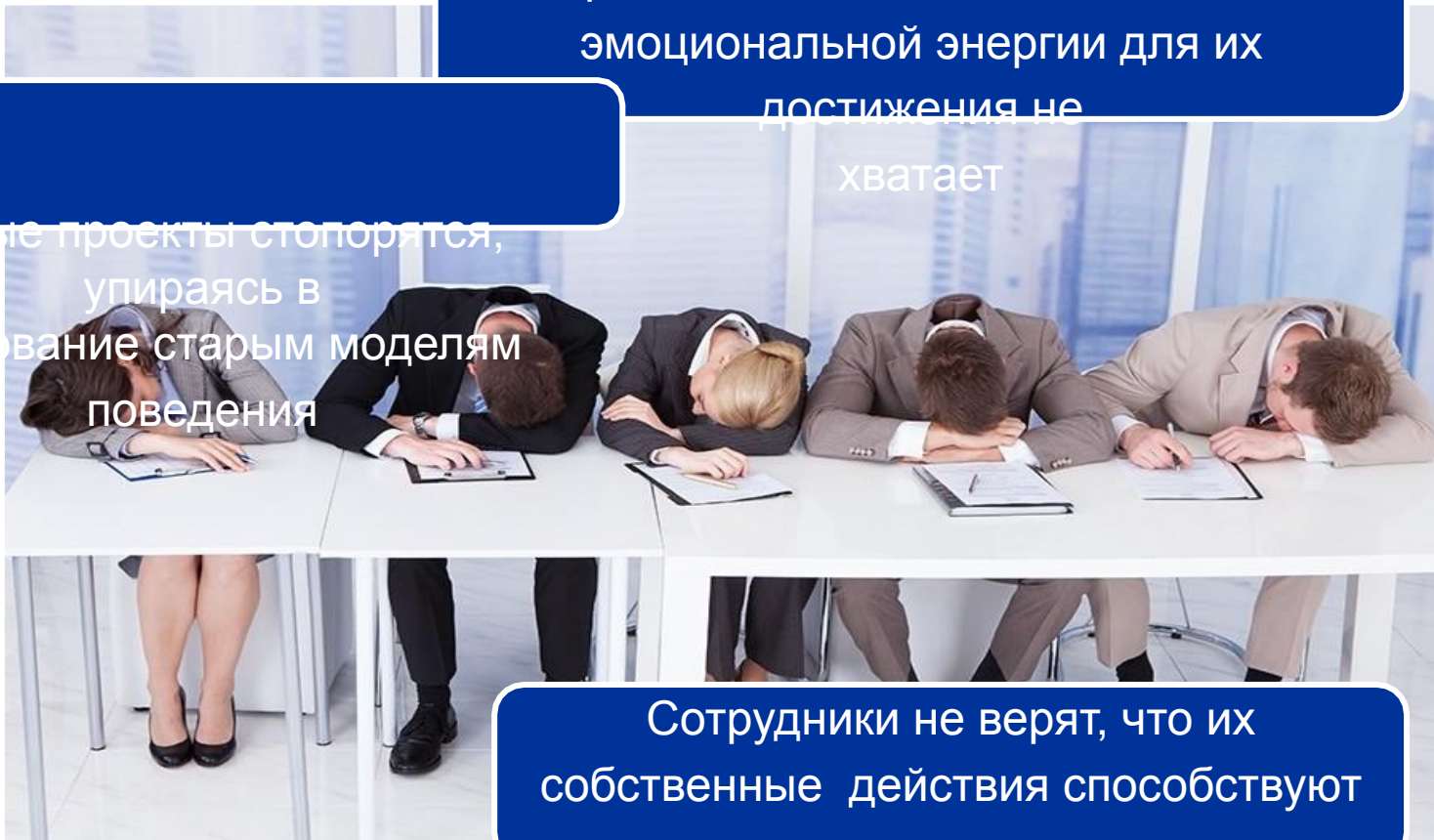
Непродуктивная культура и стратегия

Стратегические цели поставлены, а эмоциональной энергии для их достижения не хватает

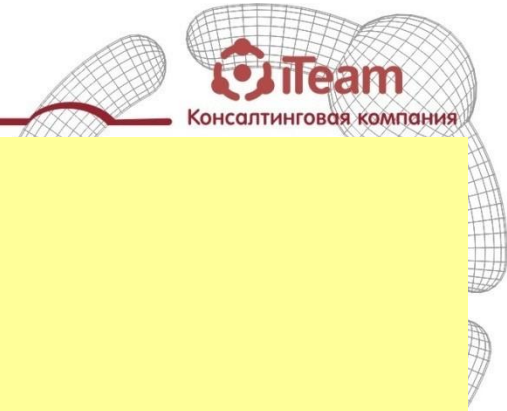
Новые проекты стопорятся, упираясь в следование старым моделям поведения

Сотрудники не верят, что их собственные действия способствуют реализации стратегии, что их вклад будет оценен

Отсутствуют смыслы,



Когда культура становится союзником ...



Работающая
организационная

структура

Живые бизнес-

процессы

Действующая

стратегия

Компания повернулась лицом к сотрудникам



**Sales +1
млрд.**

**Организовано системное
обучение сотрудников**

**Региональным
подразделениям**

**делегированы
полномочия**

**Налажен диалог между
руководством компании и**

**Улучшена система
вознаграждения**

Созданы каналы

**Создана атмосфера перемен,
провозглашены цели и стратегия**

Сотрудники стали клиентами управленцев



Подбор
сотрудников на основе
ценностей

Тотальное

обучение Отказ

от наказаний за ошибки

Поощрение творчества,
инициативы

Непрерывная трансляция
смысла работы и ключевых

Самая
прибыльн
ая

КОМПАНИЯ В

Самоуправление – это реально!



Банк Точка,
Борис Дяконов, 2500

**ATLAS hotel
management,**

Григор Еремян, 1000+

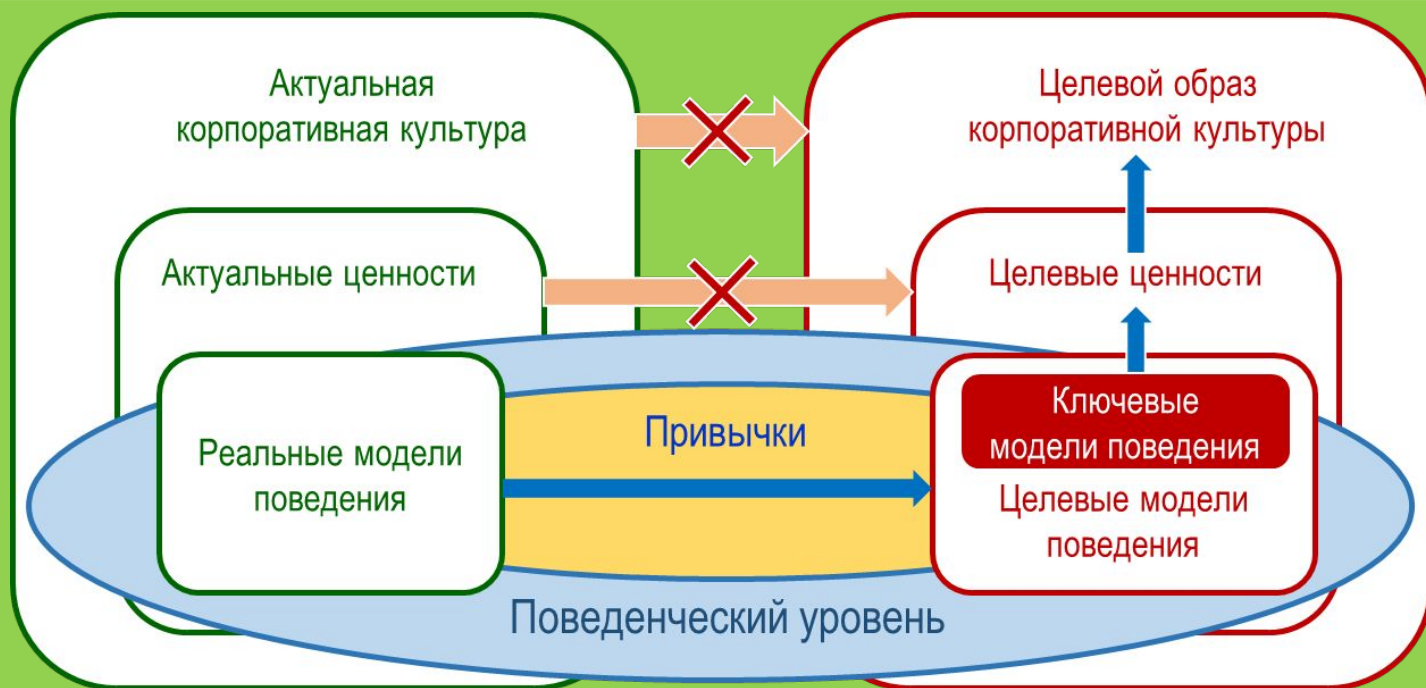
Oil Energy,

Дмитрий Зацепин, 90

**Компании
без
начальников**

ВкусВилл,
Андрей Кривенко

Трансформация корпоративной культуры: как это сделать



1

Изменение образа
мыслей, через

2

поведение, а не наоборот
Положительное
подкрепление новых

3

Пример
авторитета

4

Фокусирование
усилий

«Дорожная карта» построения продуктивной культуры

1

Аудит
корпоративной культуры

2

компании
Поиск, отбор и
формулирование

3

ключевых моделей
Поиск и подготовка
неформальных лидеров –

4

«проводников» изменений
Разработка программ внедрения /
стимулирования ключевых моделей

5

поведенческих
Совершение
символических

6

поведенческих актов
Осуществление пилотных
проектов внедрения ключевых
моделей поведения



«Дорожная карта»:

1

Аудит корпоративной культуры компании



Основные задачи экспресс-диагностики

Диагностика «ценностного профиля» корпоративной

культуры компании
Оценка преобладающих моделей поведения

Оценка суровости отношений в рамках культуры

Оценка «ценностного профиля» руководителей

Оценка потенциала (способностей) к изменениям

Методики

Чек-лист признаков различных типов корпоративных культур

Методика

«Афоризмы»

Методика «Домашние задания на работе»

Оценка

открытости – закрытости сознания

Методика «3

«Дорожная карта»:

2

Поиск, отбор и формулирование ключевых моделей

поведения



Ключевые модели поведения

Это несколько тщательно отобранных действий, которые сотрудники должны совершать из дня в день, если будут реализованы более масштабно

Должны быть

Общими

Оказывающими прямое

влияние Часто

применимыми на практике

Непротиворечивыми



Ценность – Модель поведения

Ценность

Доверие

Модель поведения

Создавайте прозрачность

Что входит

Четко формулируйте собственные решения и открыто сообщайте о факторах,

Обеспечивайте их прозрачность и правдивость, даже когда это трудно, и главным образом,

когда это трудно

Следуйте правилу: лучше ошибиться в сторону большего раскрытия информации, чем

Метафора

Играем только с «открытыми картами!»

«Дорожная карта»:

3

Поиск и подготовка
неформальных лидеров –
«проводников» изменений



**Неформальн
ые
лидеры**

люди с множеством связей, высоким кредитом доверия и способные «перевести» идеи трансформации корпоративной культуры на язык, понятный людям

Поиск

Социометрические

опросы

Индивидуальные

интервью Включение

«волонтеров»

Данные социальной активности интранете



**Взаимодейств
ие**

Создание рабочих

команд Групповые

Обмен
дискуссии
ОПЫТОМ

«Дорожная карта»:

4

Разработка программ внедрения /
стимулирования ключевых моделей
поведения



«Вмешательство»

любое действие, которое предпринимает организация, чтобы культивировать (объяснять, поощрять, усиливать, вознаграждать и пр.) ключевые модели

Наиболее эффективное вмешательство

Возникает в результате коллективного обсуждения идей

Связано с общей идеей о том, как желаемые модели поведения будут поддерживать бизнес

Отслеживает и измеряет эффект от внедрения новых моделей поведения на практике



«Дорожная карта»:

5

Совершение
символических
поведенческих актов



Символический акт

это гласное, преднамеренное действие, предпринимаемое лидерами организации, открыто и явно связанное с новыми моделями поведения



Убежденность в
правильности акта

Тщательная подготовка

PR сопровождение

Личное исполнение /
участие

Последовательность

поведения Подкрепление
другими актами

«Дорожная карта»:

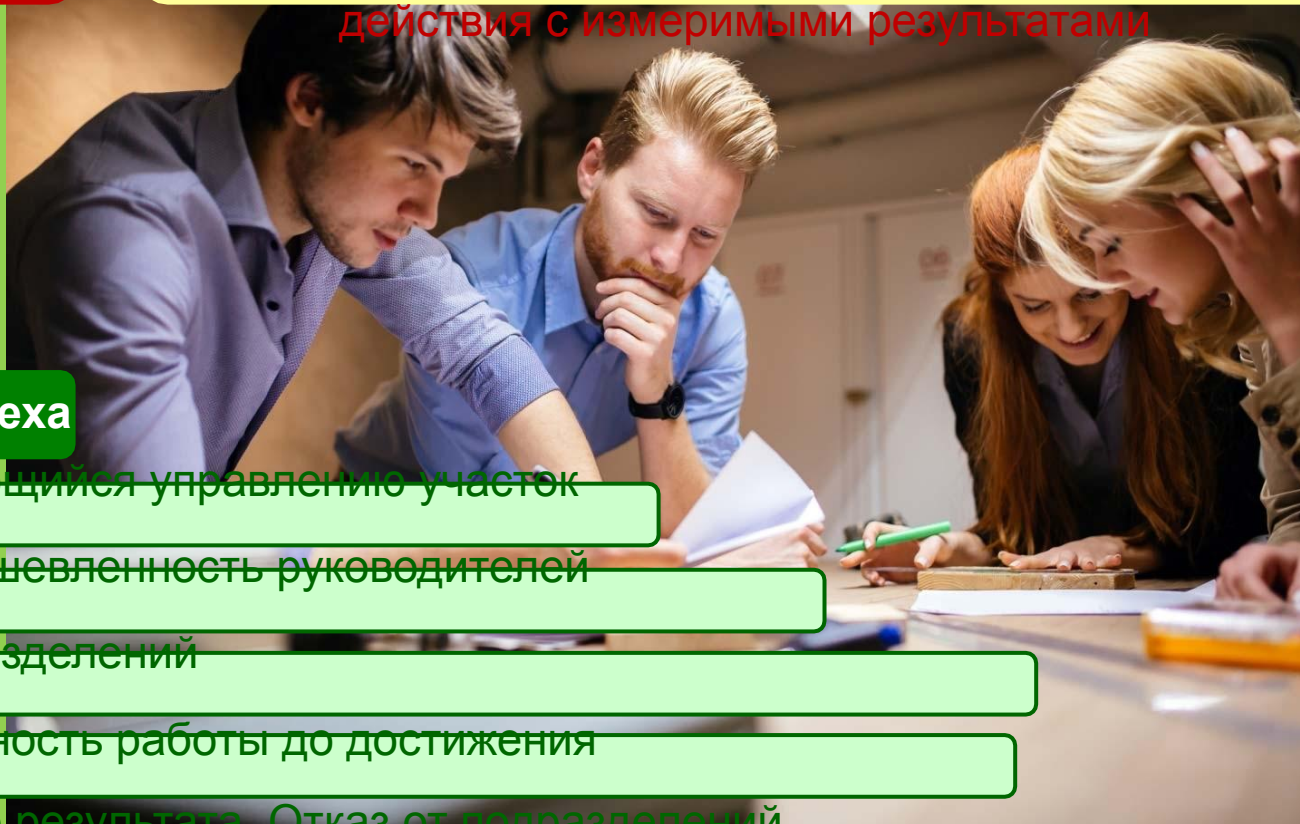
6

Осуществление пилотных проектов внедрения ключевых моделей поведения



Пилотные проекты

это преднамеренные эксперименты с новыми моделями поведения, разработанные с целью подтвердить новые способы действий и связать эти действия с измеримыми результатами



Факторы успеха

Хорошо поддающийся управлению участок

бизнеса Воодушевленность руководителей

пилотных подразделений

Последовательность работы до достижения

положительного результата Отказ от подразделений,

испытывающие тяжелые служебные нагрузки

Заключен ие

Чтобы дойти до цели,
человеку нужно только
одно: идти.

Оноре де Бальзак



Не важно с какой скоростью ты
движешься к своей цели —
главное не останавливаться.

Конфуций

Экспресс-аудит корпоративной культуры



Вводная онлайн
сессия

Выборочный опрос
сотрудников

Выборочные онлайн
интервью

Анализ
информации

Заключительная онлайн
сессия

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Характеристика корпоративной культуры
- Проблемы, препятствующие эффективной работе

Длительность 3
недели

Стоимость 88 тыс.
руб

**Спасибо за
внимание!**



Александр Кочнев



Андрей Бурков

Консалтинговая компания iTeam

+7 (499) 110 26 84

[info@iteam.](mailto:info@iteam.ru)

[ru](http://iteam.ru)

[https://iteam](https://iteam.ru)