

## 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

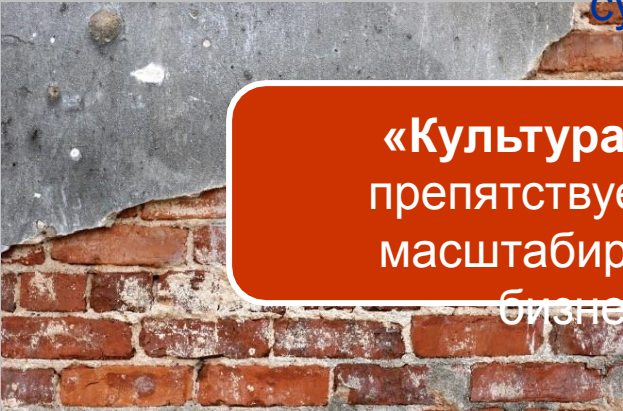




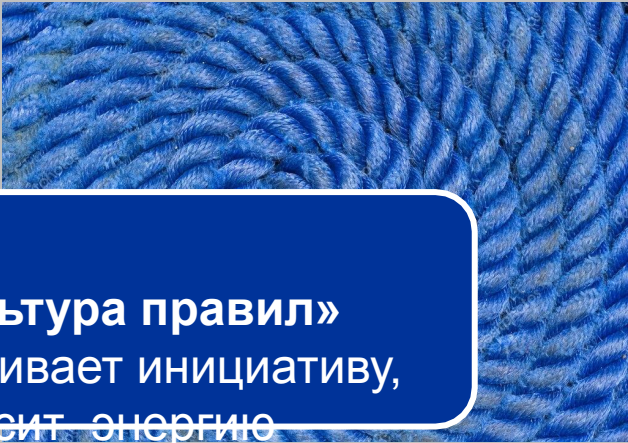
# Непродуктивная культура разрушает организацию

## Непродуктивная культура –

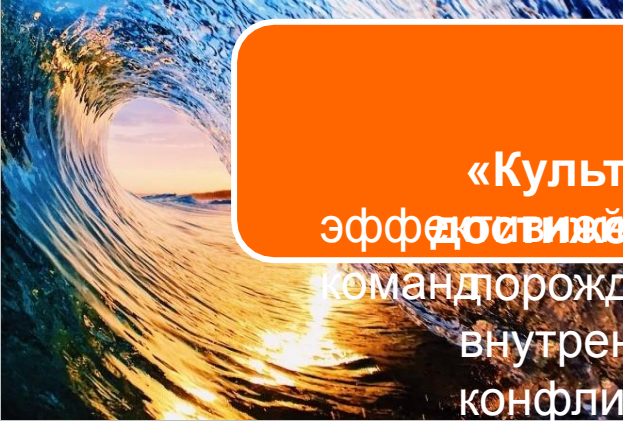
это культура, не соответствующая условиям, в которых существует организация




**«Культура силы»**  
препятствует росту,  
масштабированию  
бизнеса



**«Культура правил»**  
ограничивает инициативу,  
гасит энергию  
предпринимательства

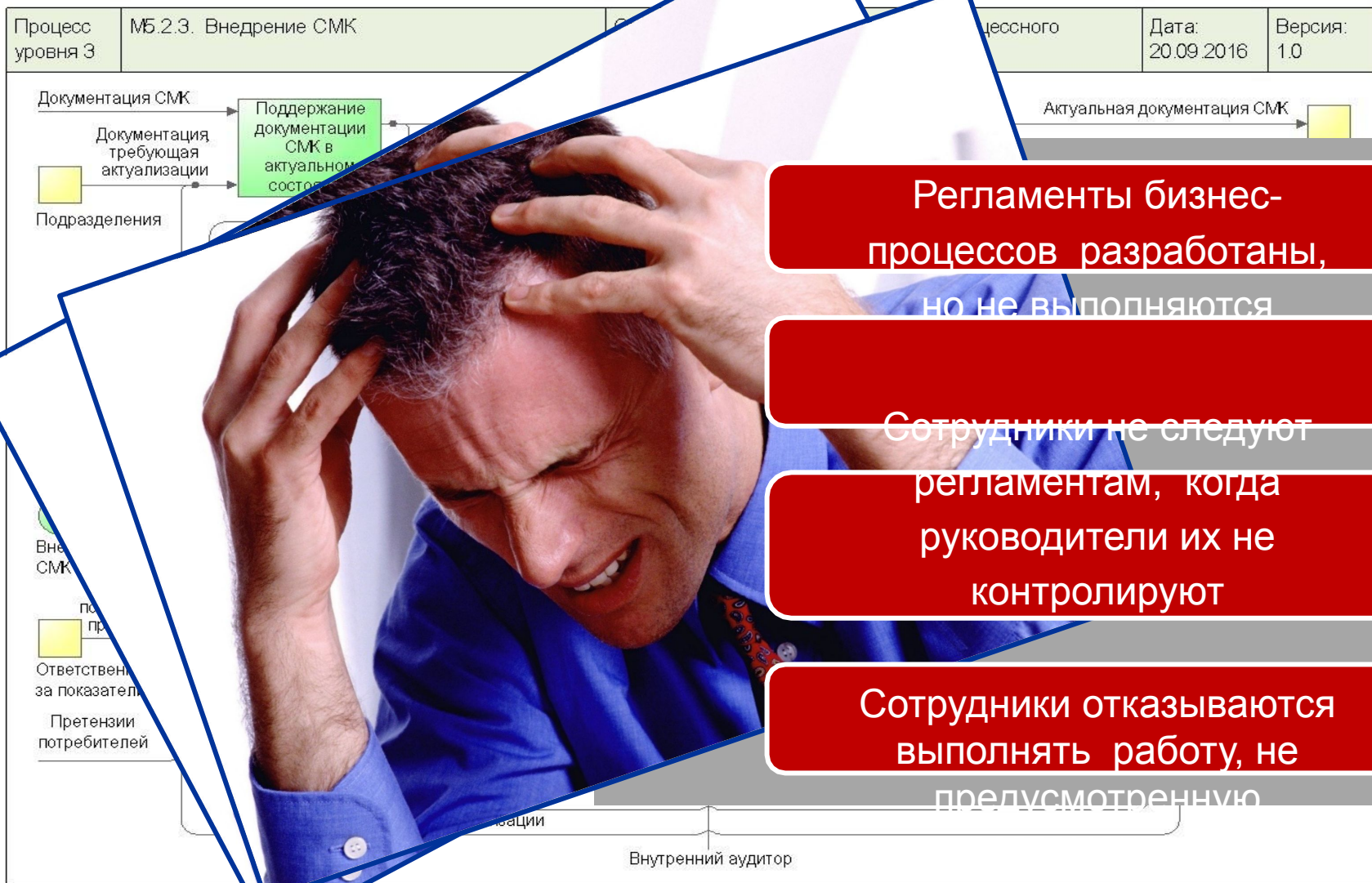


**«Культура эффективности»**  
команд порождает  
внутренние  
конфликты,  
препятствует



**«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...»



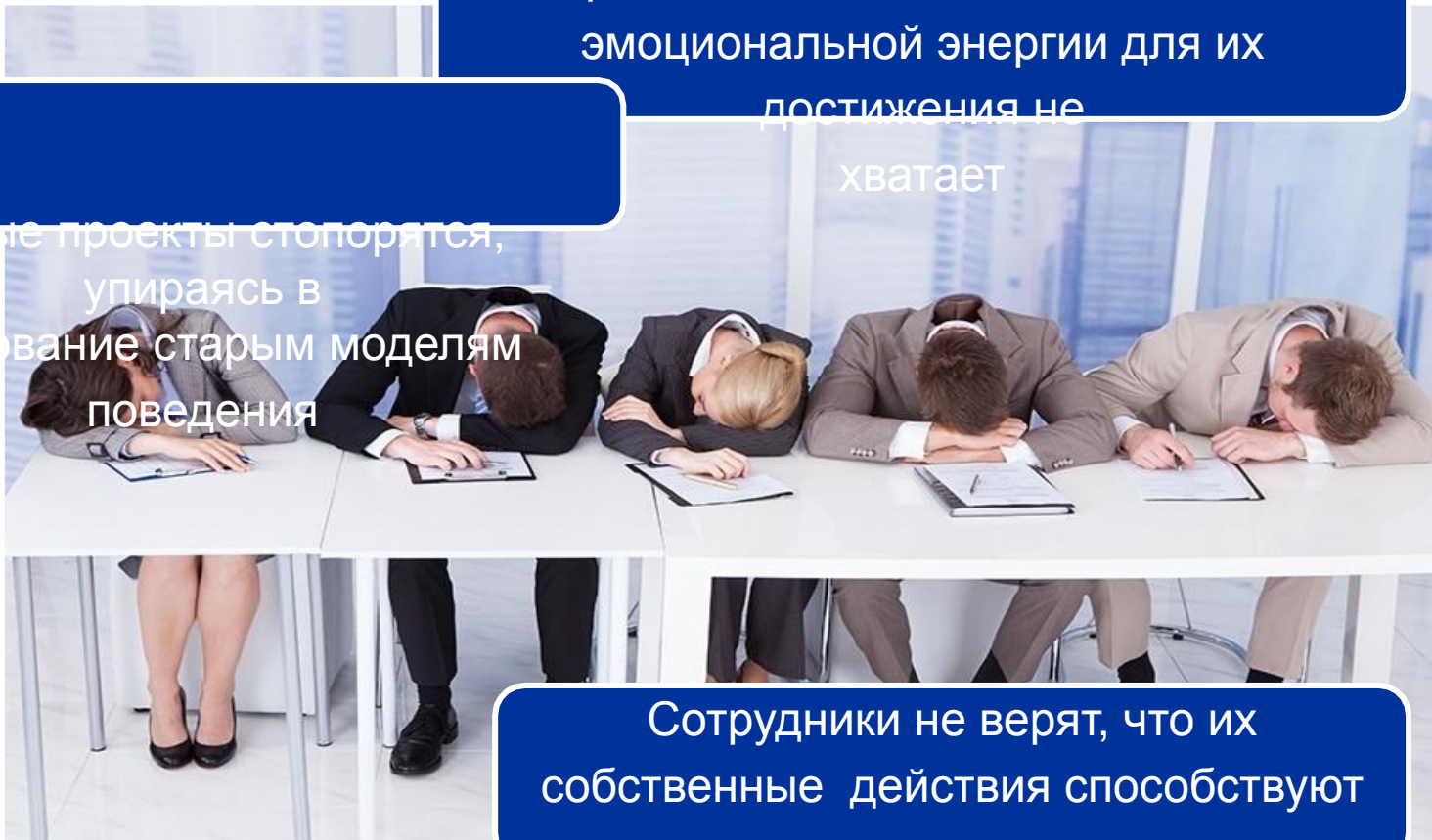
# Непродуктивная культура и стратегия

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+

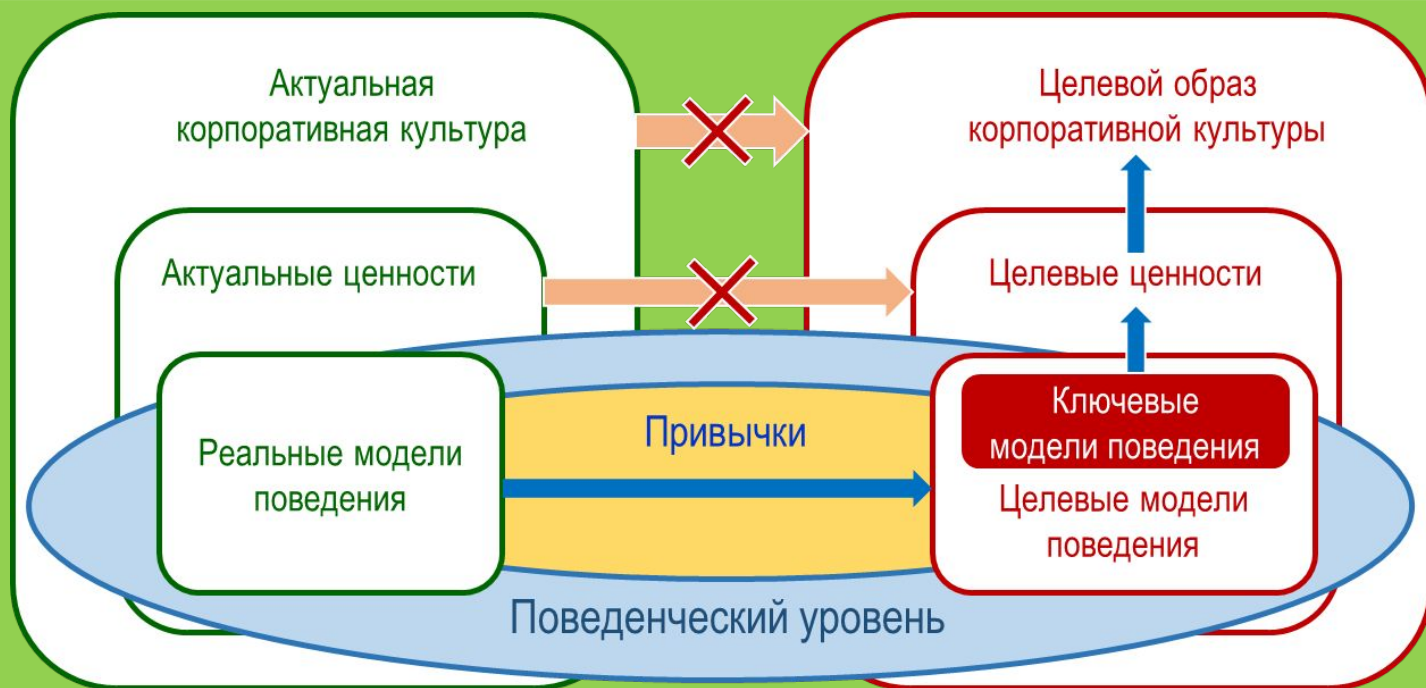
**Oil Energy,**

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



# «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»:

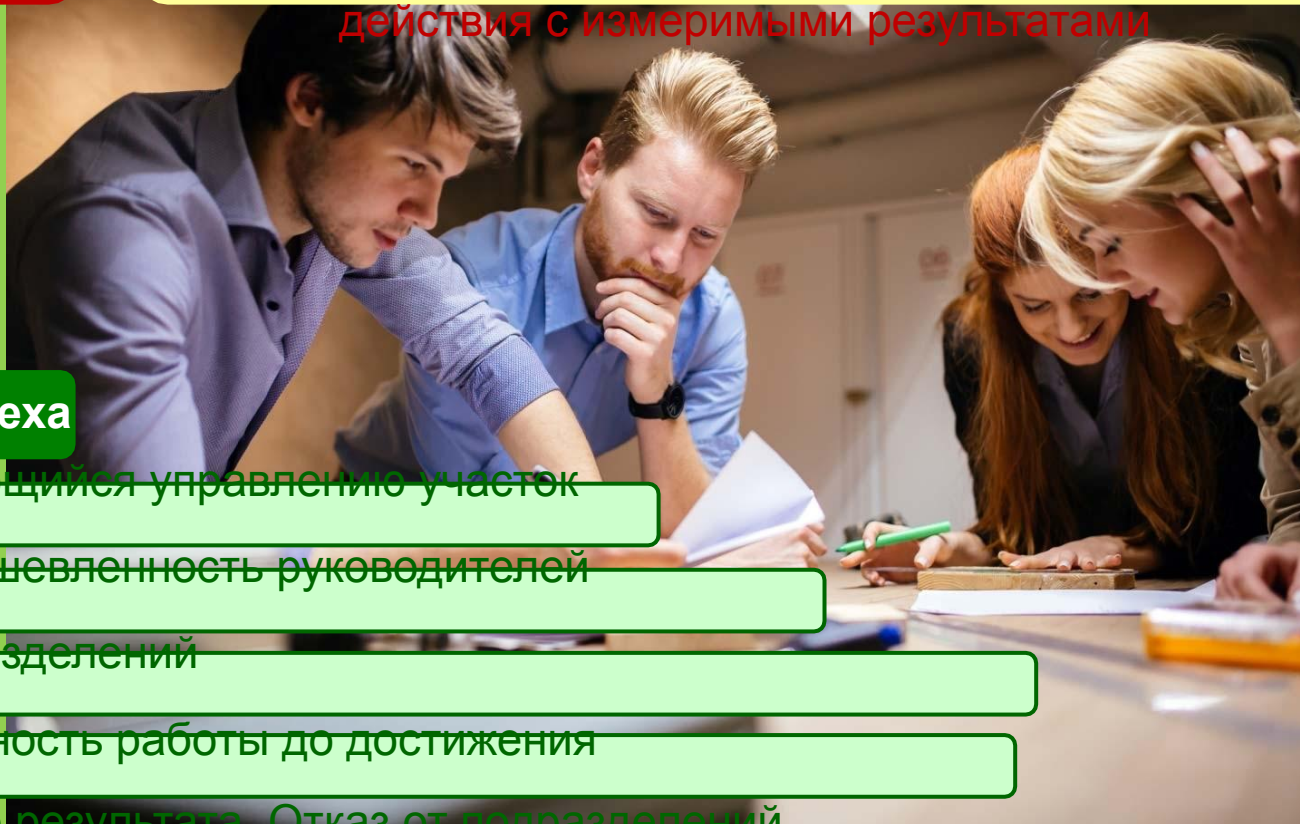
6

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

# Заклучен 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)