



Инструменты управления корпоративной культурой: опыт и практика – пример 2.

Пример 2 – корпоративные ценности.

Описание ситуации.

- История компании – более 100 лет, но ее международный масштаб был создан в последние 20 лет
- Сегодня: - 20 предприятий в 4 странах,
 - 18 торговых марок
- В России: 2 производственные компании
- Работники локальных подразделений не считают себя сотрудниками международной компании и узко смотрят на многие вопросы
- Результат: - не унифицированная корпоративная культура,
 - плохие финансовые результаты

Пример 2 – корпоративные ценности. **Начальная точка – кризисная ситуация.**

- Отсутствие лидеров
- Отсутствие коммуникации и сотрудничества между подразделениями
- Непоследовательность действий
- Странная корпоративная культура
- Отсутствие веры в успех

Пример 2 – корпоративные ценности.

Клиент: «Одной стратегии недостаточно!»

- После начала внедрения новой стратегии сфокусировались на корпоративной культуре
- **Корпоративные ценности** – ключевой элемент культуры компании
- После принятия решения о разработке системы ценностей, был создан план проекта



Пример 2 – корпоративные ценности.

Что такое корпоративные ценности (ГД)?

- Определяют принципы работы компании и объединяют ее сотрудников
- Не управляют бизнесом, но определяют действия людей внутри компании.
Они должны быть понятны и близки каждому
- Мы должны в них искренне верить.
Они определяют, какими мы хотим видеть себя в будущем
- Должны соблюдаться и в хорошие, и в плохие времена (не должны меняться от случая к случаю)

Пример 2 – корпоративные ценности.

Календарь проекта.

14-15 мая	Сессия по ценностям для команды директоров
Июнь/июль	Отбор и обучение внутренних фасилитаторов (15 чел.)
27 июля	Корпоративная конференция (150 чел.): доработка стратегии и работа в командах над ценностями и домашнее задание
26 сентября	Сессия директоров и фасилитаторов (25 чел.): Анализ ценностей, предложенных на конференции и домашнее задание
8 ноября	Команда директоров и фасилитаторов (25 чел): Окончательный выбор и формулировка ценностей
Ноябрь/дек.	Работа в командах над Кодексом Поведения
21 декабря	Корпоративная конференция (200 чел): Официальное объявление системы корпоративных ценностей

Пример 2 – корпоративные ценности.

Основные фреймы проекта.

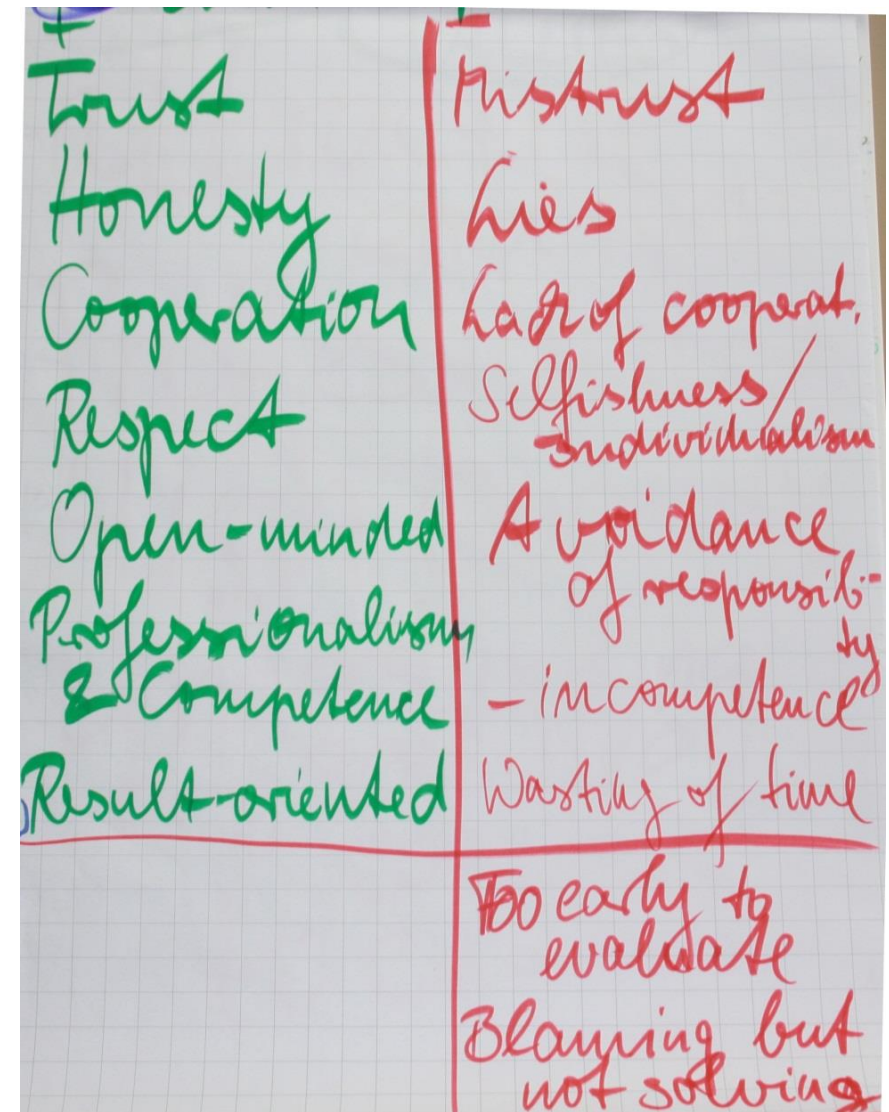
- Инициатива сверху:
Руководитель компании – патрон и драйвер проекта,
активно включен в его реализацию
- Теоретическая модель брэнд-кода Т. Гэда
- Ценности – ядро существующей корпоративной культуры
- Ценности бренда BMW как практический пример
- Теория социальных изменений меньшинством
- Теория актива Макаренко
- Многоуровневая модель изменения поведения

Пример 2 – корпоративные ценности. **Методологический подход.**

- Принцип: активация - вовлеченность - радость - мотивация
- Работа в командах
- Включение социальной динамики для вовлечения всех и каждого в процесс разработки ценностей и их распространение
- Метод фасилитации для работы с группами
- Метод пошагового планирования в командах
- Применение структурированного плана действий
- Отслеживание его систематического внедрения

Пример 2 – корпоративные ценности.

Сессия для команды директоров (май).



Пример 2 – корпоративные ценности.

Сессия для команды директоров (май).

3. Нравится	Не нравится	Нравится	Не нравится
КОМАНДНАЯ РАБОТА	БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ	+ ПРАВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ	- ОТСУТСТВИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ВЗАИМОПОМОЩИ
РЕЗУЛЬТАТ	ошибки		
ОБЩЕНИЕ С ЛЮДЬМИ	ПЛОХАЯ КОММУНИКАЦИЯ	Положительное движение (модернизация)	Бюрократия
ЦЕННОСТЬ ГЛАЗ БОССА И КОМПАНИИ	ЗАКРЫТОСТЬ КОЛЛЕКТИВА	Опыт в профессии	Безответственность
ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ	ПЛОХАЯ КОММУНИКАЦИЯ	+ Свобода при принятии решений	- Свобода мотивации в процессе
ОТВЕТСТВЕННЫЕ "МЕНЕДЖЕРЫ"	ОТСУТСТВИЕ ОДНОЗНАЧНЫХ РЕШЕНИЙ	+ Решение сложных задач	- Интриги
РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ	ОТСУТСТВИЕ КОММУНИКАЦИИ	Уважение	Дискоммуникация
	БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Четкость ЗАДАЧ	Безответственность
+ ЗНАНИЕ ПРЕДМЕТА РАБОТЫ	- НЕЖЕЛАНИЕ ПРИЗНАВАТЬ ОШИБКИ	ВОЗМОЖНОСТЬ РАЗВИВАТЬСЯ	ЖЕСТКИЕ РАМКИ
+ КОММУНИКАЦИЯ	- ПРЕНЕБРЕЖЕНИЕ ЛЮДЬМИ	ИНТЕРЕСНЫЕ КОНТАКТЫ	ИНЕРТНОСТЬ ПРОЦЕССОВ
КОГДА ТВОЕ МНЕНИЕ УЧИТЫВАЮТ	БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ И РАВНОДУШИЕ	РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ	РАЗГОВОРЫ ОБ ОЧЕВИДНОМ
КОГДА ЦЕНЯТ ЛЮДЕЙ И ИХ РЕЗУЛЬТАТЫ	ОТСУТСТВИЕ НАСТРОЯ И ВЕРЫ	ЛОГИЧНОСТЬ СТАПНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ	ПОНТЫ

- Не нравится 30%
1. БЕЗОТВЕТСТВЕННОСТЬ
 2. РАВНОДУШИЕ 10% - 90%
 3. НЕ ПРОФЕССИОНАЛИЗМ
 4. ПЛОХАЯ КОММУНИКАЦИЯ *
 5. ОТСУТСТВИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ВЗАИМОПОМОЩИ
 6. ОТСУТСТВИЕ ВЗАИМНОГО УВАЖЕНИЯ *
 7. НЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ Б/П *
 8. ОТСУТСТВИЕ ТИШЕОТЫ
 9. ОТСУТСТВИЕ ОДНОЗНАЧНЫХ РЕШЕНИЙ
 10. ОТСУТСТВИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ

Пример 2 – корпоративные ценности. Корпоративная конференция, июль (150 чел).



Пример 2 – корпоративные ценности. Корпоративная конференция, июль (150 чел).



Пример 2 – корпоративные ценности. Корпоративная конференция, июль (150 чел).



Пример 2 – корпоративные ценности. Корпоративная конференция, июль (150 чел).



Пример 2 – корпоративные ценности.

Корпоративная конференция, июль (150 чел).



Пример 2 – корпоративные ценности.

Корпоративная конференция, июль (150 чел).

