



КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: КАК НЕ САБОТИРОВАТЬ ТРАНСФОРМАЦИЮ, ИСПОЛЬЗУЯ ТЕХНОЛОГИИ

ДМИТРИЙ ДМИТРИЕВ
FLOW KAZAKHSTAN



**Корпоративная
культура**

**как не
саботировать
трансформацию,
используя
технологии**

Дмитрий Дмитриев

Соучредитель и Директор Flow Group в
Казахстане
Консультант по Организационному Развитию





**Сопровождение
изменений и
пересборка**



**Лидерство и
коммуникации**



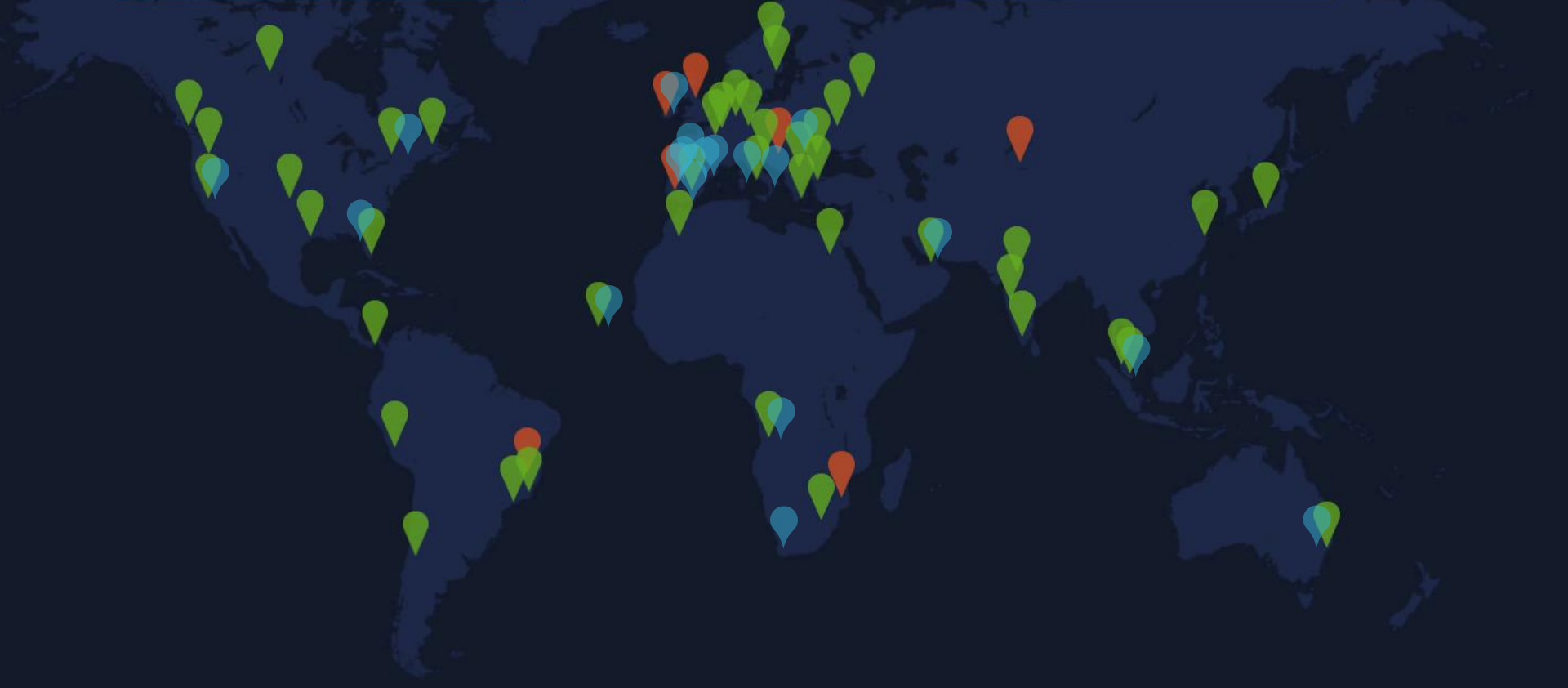
**Согласованность
топ команды**



**Корпоративная
культура**

Помогаем усилить культуру и развить людей,
чтобы строить организации с душой и смыслом.





Офисы и проекты Flow Group



Офисы



Проекты



Партнерства

Предпосылка #1

**Монолитная и однородная
организация**



**Живая
организация с
множеством
связей**



Диффузия Инноваций



#ONA

**ORGANIZATION
NETWORK
ANALYSIS**

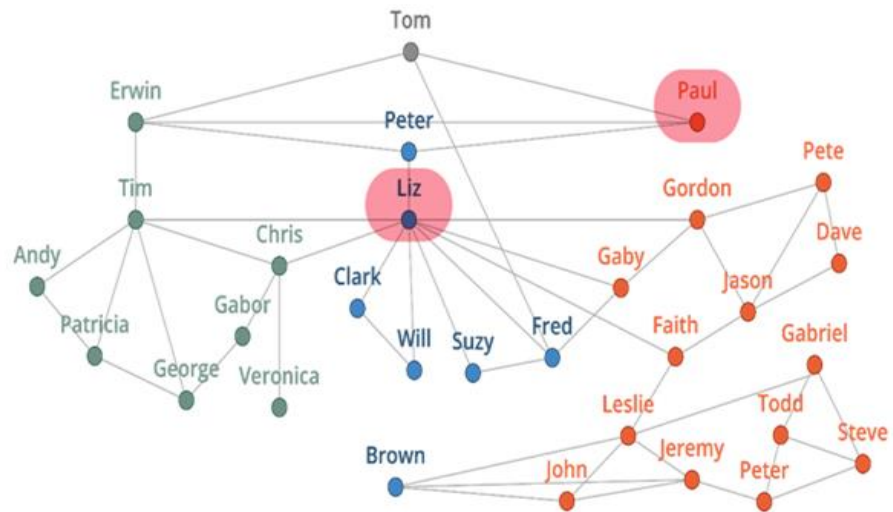
**АНАЛИЗ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ
СЕТЕЙ**



Что мы уже знаем



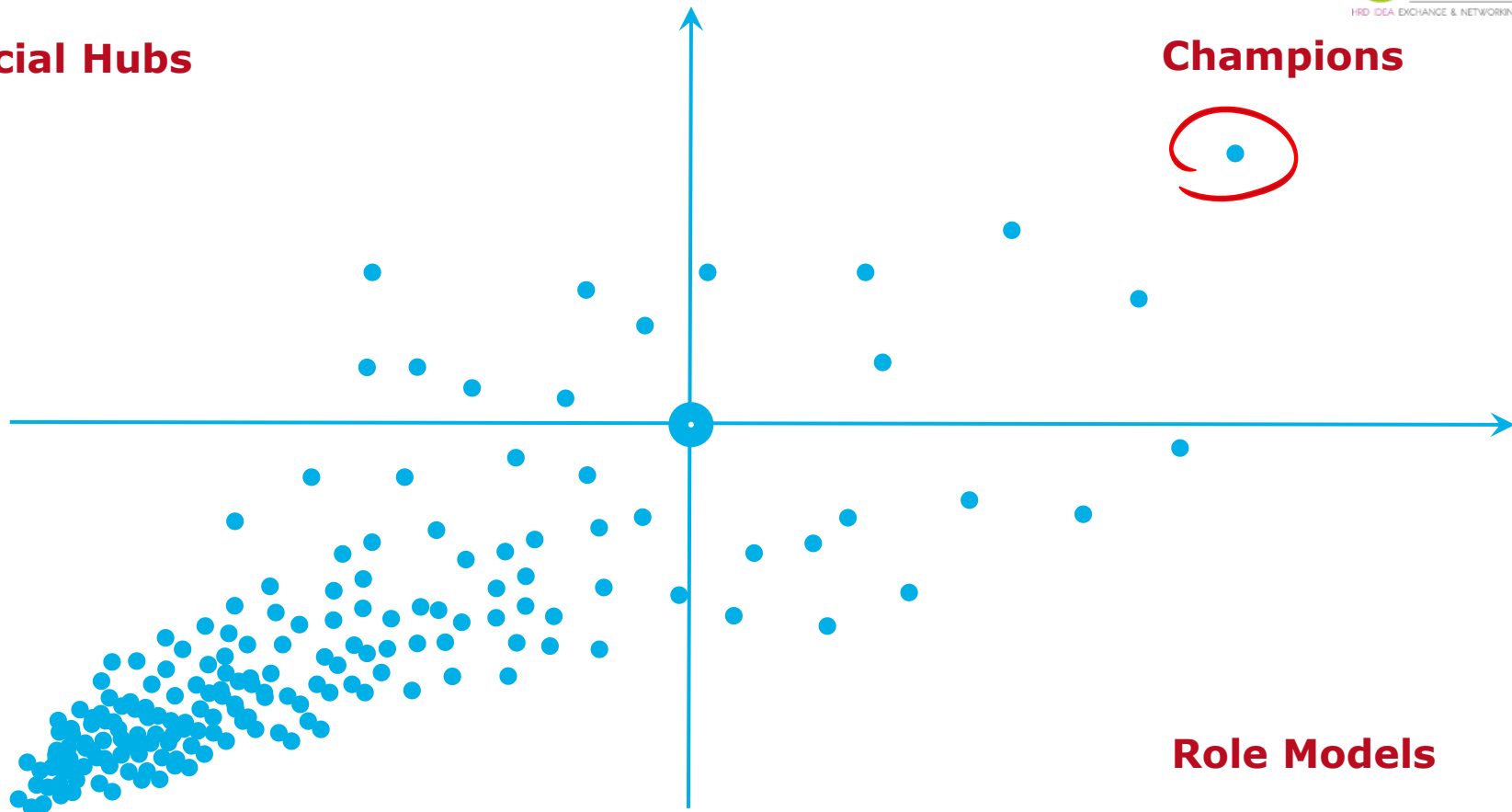
Что нам бы по-хорошему надо знать



Social Hubs

Champions

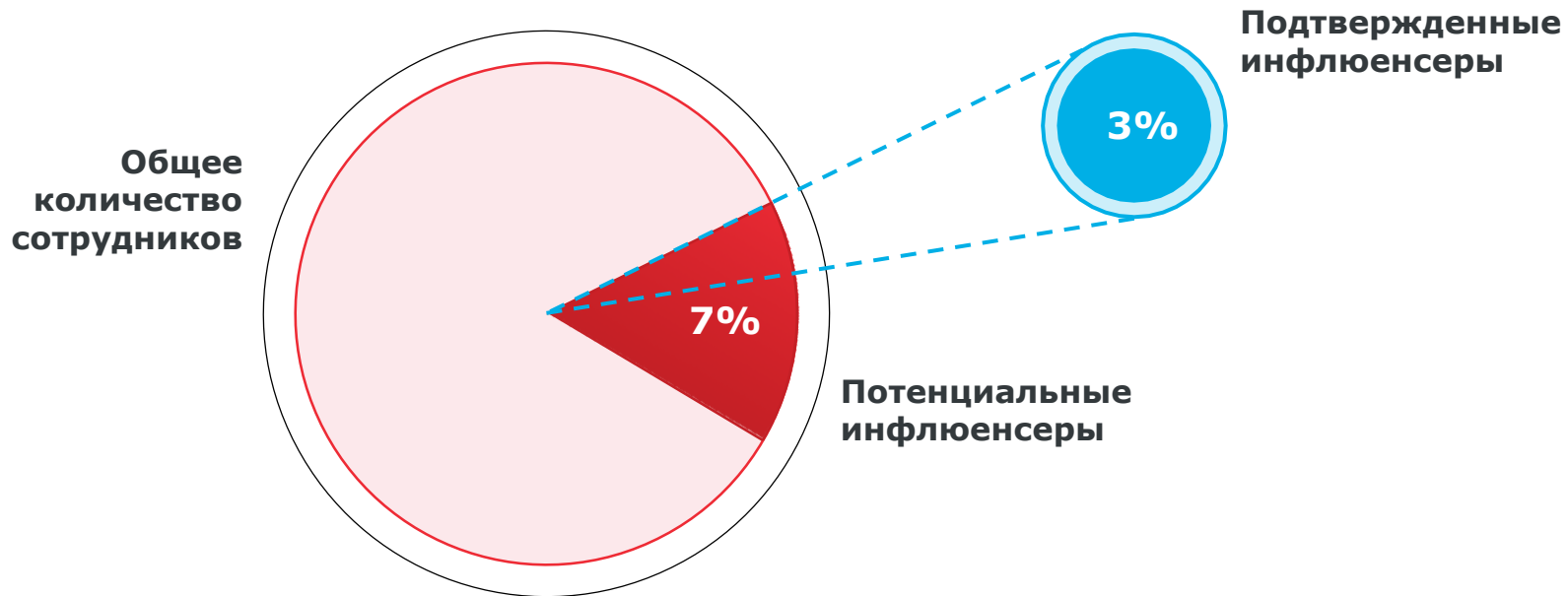
Кол-во
связей



Способность
вызывать доверие

Role Models

Определение инфлюенсеров





5%

Сотрудников
находятся в прямом
доступе и под
влиянием **ТОП**
менеджмента



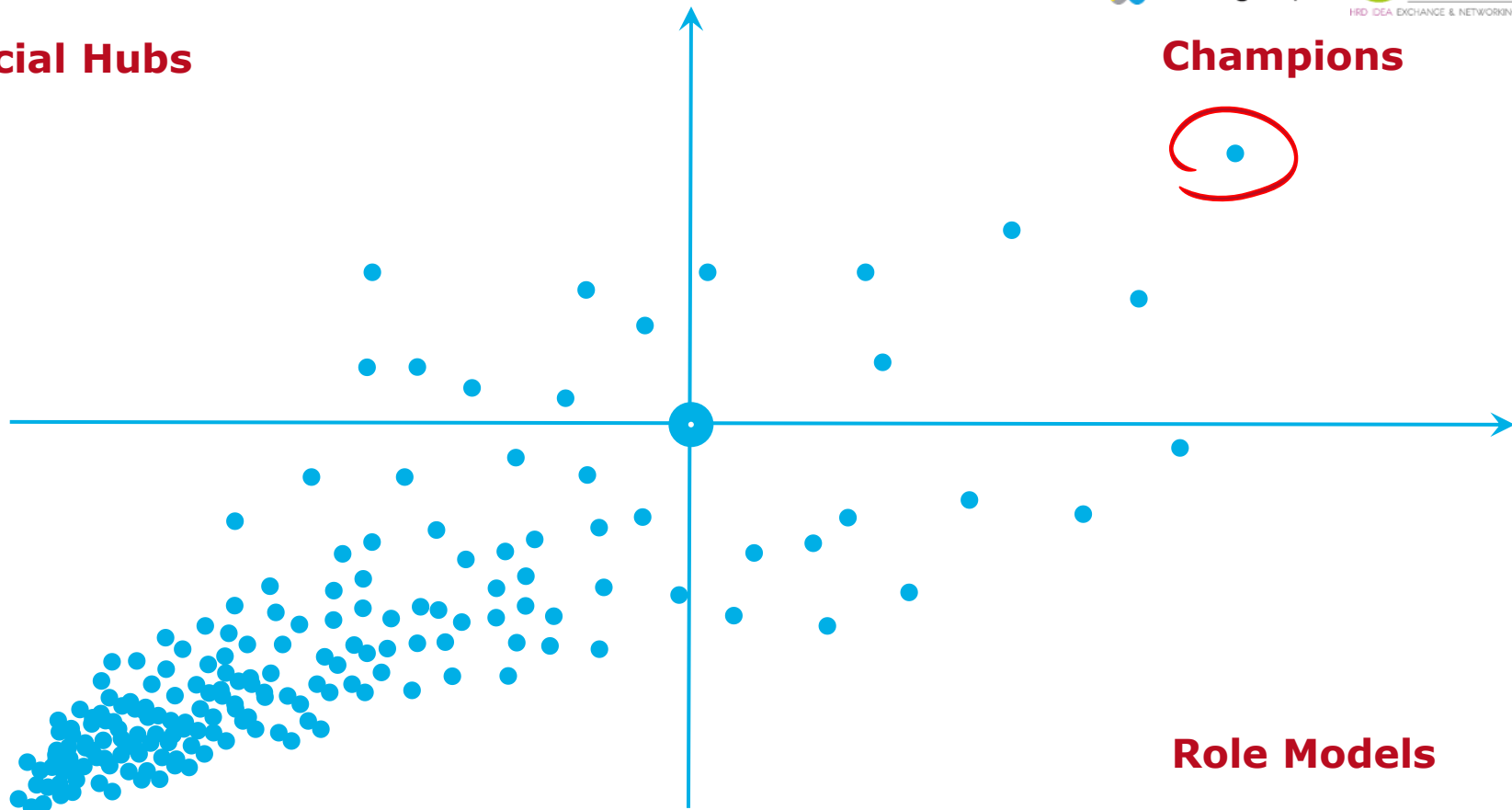
74%

Сотрудников
находятся в прямом
доступе и под
влиянием
ИНФЛЮЕНСЕРОВ

Social Hubs

Champions

Кол-во
связей



Способность
вызывать доверие

Role Models

**Понимаю ли я как
создается и
распространяется
доверие в моей
организации?**



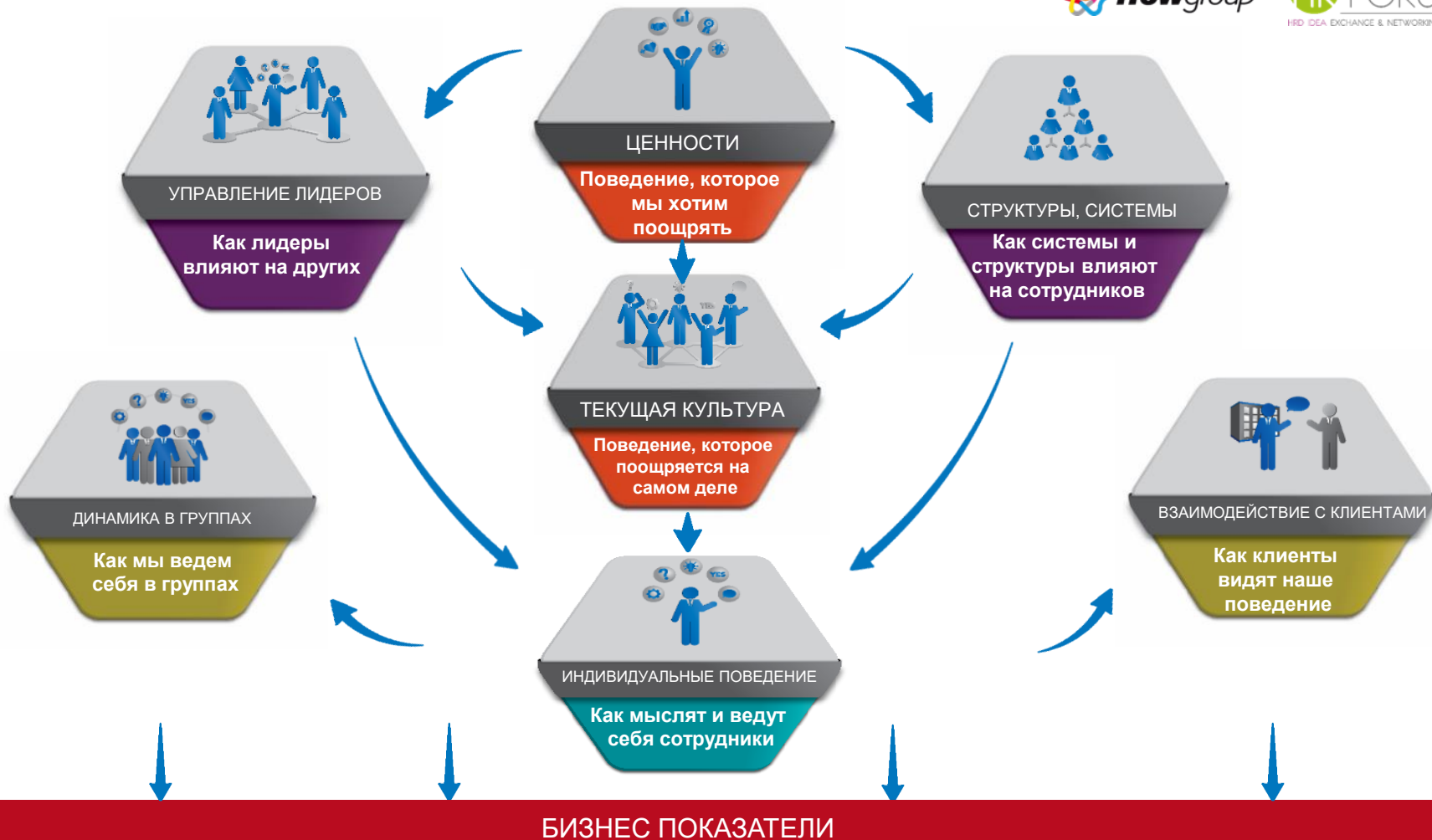
Предпосылка #2

Культура = Вовлеченность



**Культура не равно
Вовлеченность**







КЛИМАТ

КУЛЬТУРА



ОТНОШЕНИЕ

Чувства, суждения
удовлетворенность

РАЗДЕЛЯЕМЫЕ ВЗГЛЯДЫ

Наблюдения, восприятия

НОРМЫ

Что мы должны и не
должны делать

ЦЕННОСТИ и УБЕЖДЕНИЯ

Что важно



Что мы сейчас делаем и как все у нас устроено

Что, я думаю, от меня ожидается

Что и как я вынужден делать (или не делать), исходя из того, как все устроено

An iceberg floating in the ocean. The top part is above the water, and the bottom part is submerged. Two green location pins are placed on the iceberg: one on the visible top part and one on the submerged bottom part. A thin red line connects the top pin to the text on the right, and another thin red line connects the bottom pin to the text on the right.

Отражает симптомы
культуры

Более надежный индикатор
эффективности бизнеса

Диагностика культуры

КОНСТРУКТИВНАЯ КУЛЬТУРА:

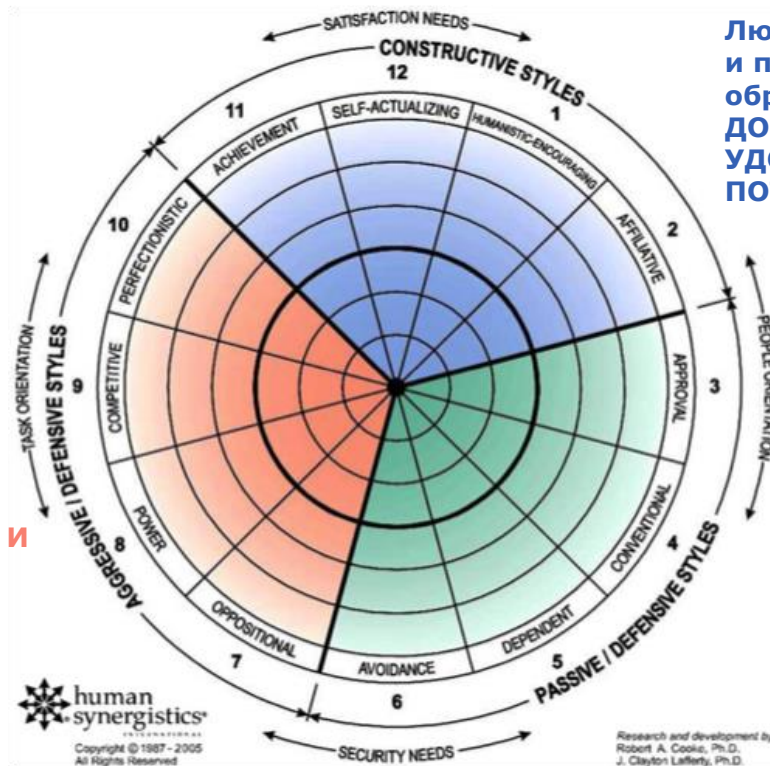
Люди взаимодействуют с другими и подходят к задачам таким образом, что это способствует **ДОСТИЖЕНИЮ ЦЕЛЕЙ И УДОВЛЕТВОРЕНИЮ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ / АГРЕССИВНАЯ:

Люди подходят к задачам таким образом, чтобы **ЗАЩИЩАТЬ СВОЙ СТАТУС И БЕЗОПАСНОСТЬ**

ОБОРОНИТЕЛЬНАЯ / ПАССИВНАЯ:

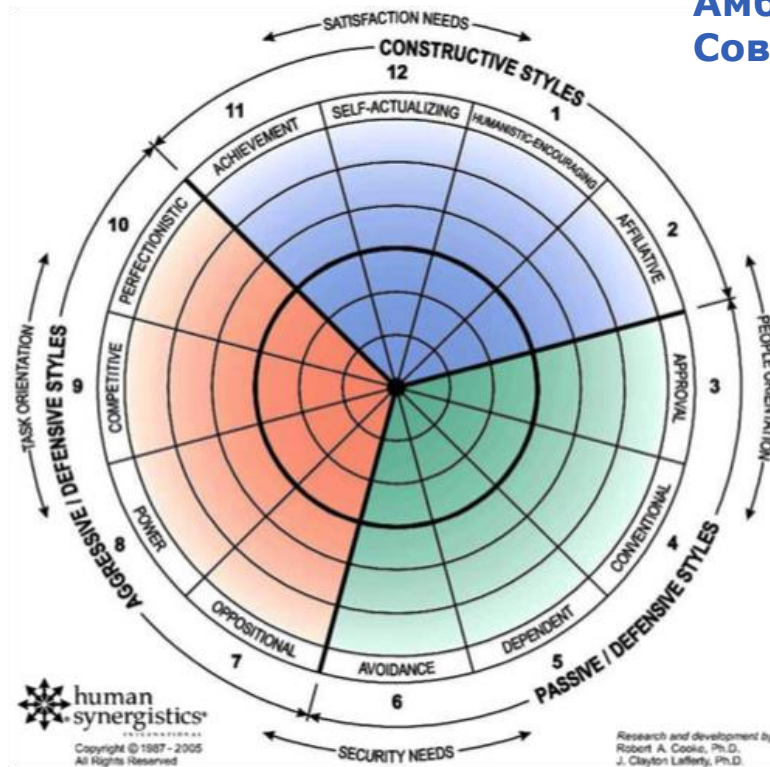
Люди взаимодействуют с другими людьми таким образом, чтобы это **НЕ УГРОЖАЛО ИХ БЕЗОПАСНОСТИ**



Диагностика культуры

Постановка целей

Нереалистичные
Навязанные сверху



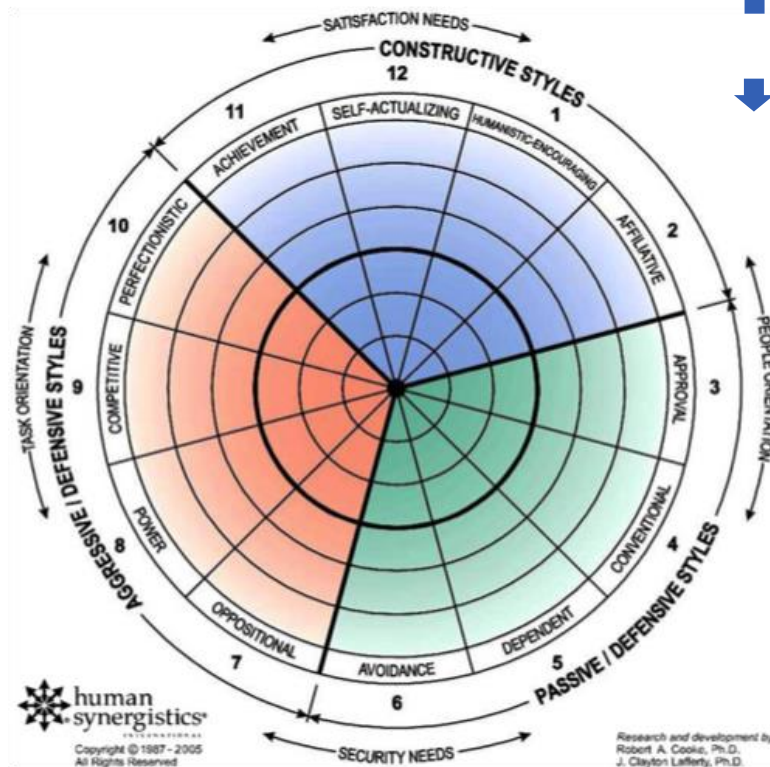
Амбициозные цели
Совместно с сотрудником

Двойственные,
неопределенные
Легкие цели, не
развивающие

Диагностика культуры

Система мотивации

↑ Поощрения
↑ Наказания



↑ Поощрения

↓ Наказания

↓ Поощрения

↑ Наказания

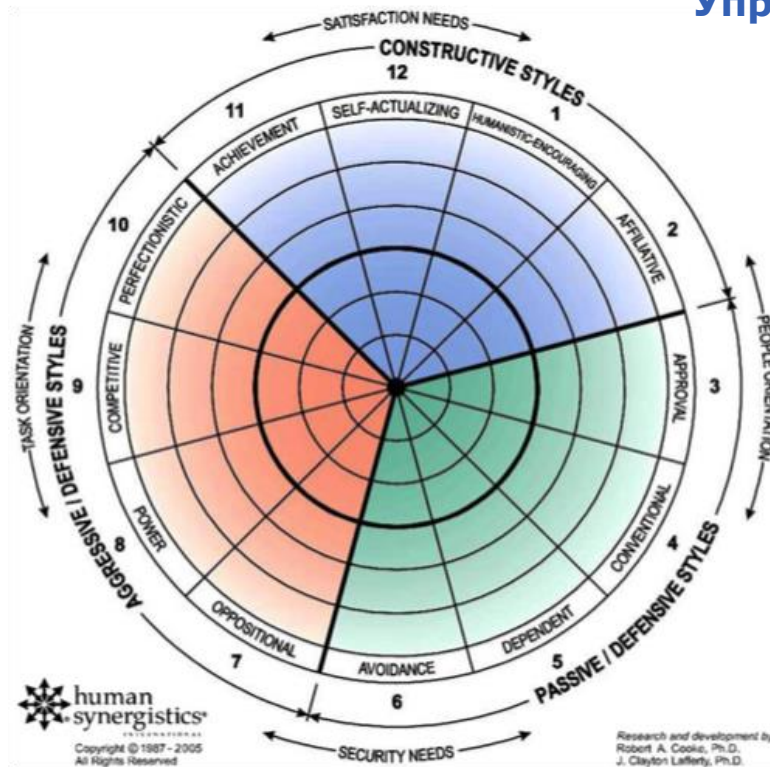
Диагностика культуры

Подход к риску

Управление риском

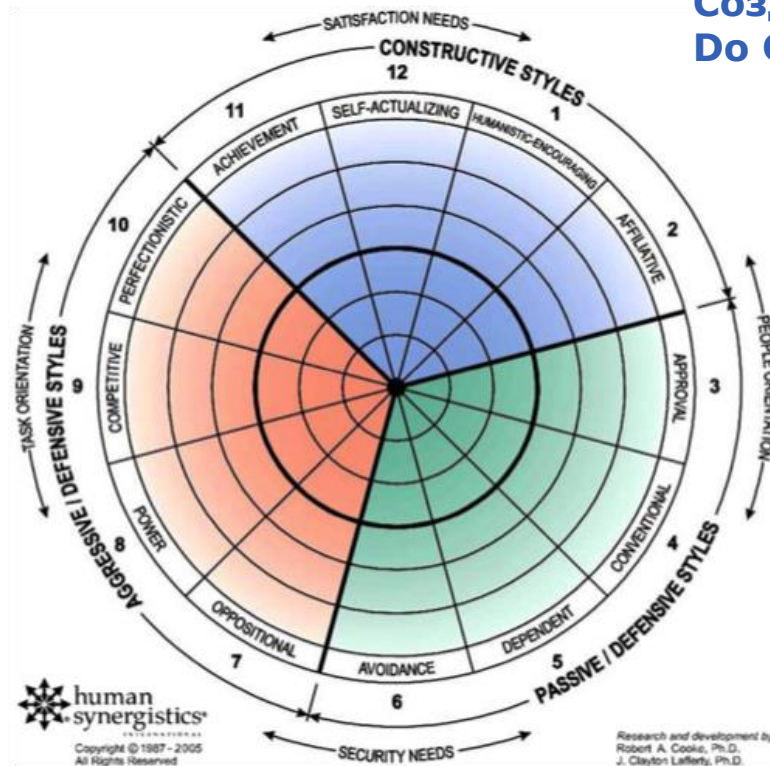
Поиск риска

Избегания риска



Диагностика культуры

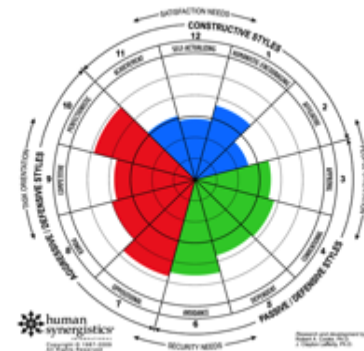
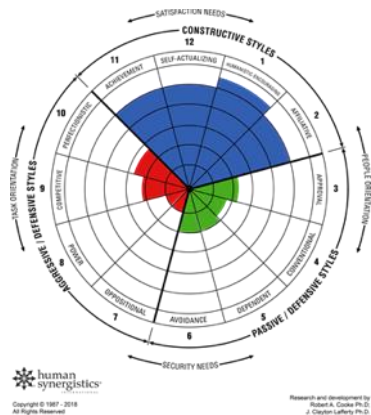
Выглядеть хорошо
Look Good



Создавать хорошее
Do Good

Быть хорошим
Be Good

Конструктивная культура имеет прочную корреляцию с эффективностью организации



Рост выручки

682%

166%

Прирост персонала

282%

36%

Рост цены акций

901%

74%

Прирост чистой прибыли

756%

1%

Культура и Климат на практике

Культура
(Идеальная)

Климат
(Причинные факторы)

Культура
(Текущая)

Климат
(Результаты)

Ценности и
убеждения

Разделяемые
взгляды

Поведенческие
нормы

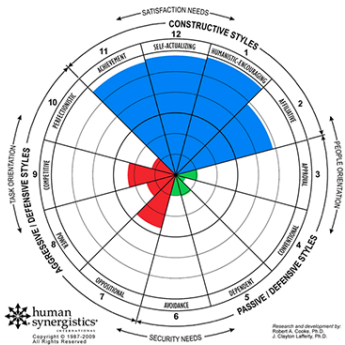
Отношение и
оценка

Как мы **ХОТИМ** все
делать, чтобы
максимизировать
эффективность

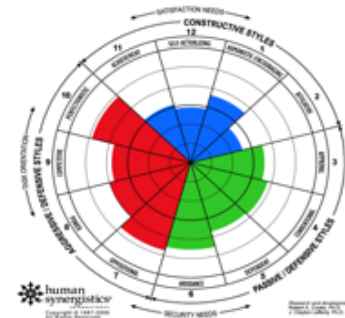
Как все **сейчас**
устроено

Как, мы думаем, от нас
ождается или
неявно требуется
делать

Результаты того, как
мы все здесь делаем



31 процесс



13 показателей:
Индивидуальные
Групповые
Организационные

Культура и Климат на практике

Культура (Идеальная)	Климат (Причинные факторы)	Культура (Текущая)	Климат (Результаты)
Ценности и убеждения	Разделяемые взгляды	Поведенческие нормы	Отношение и оценка
Как мы хотим все делать, чтобы максимизировать эффективность	Как все сейчас устроено	Как, мы думаем, от нас ожидается или неявно требуется делать	Результаты того, как мы все здесь делаем
Идеи и мнения сотрудников очень важны и всегда должны быть приняты во внимание	Сотрудники видят и ощущают, что они вовлечены в принятие решений	Сотрудники верят , что от них ожидается открыто делиться мнениями и идеями	Сотрудники указывают на высокую удовлетворенность и вовлеченность на работе

Культура и Климат на практике

Культура (Идеальная)	Климат (Причинные факторы)	Культура (Текущая)	Климат (Результаты)
Ценности и убеждения	Разделяемые взгляды	Поведенческие нормы	Отношение и оценка
Как мы хотим все делать, чтобы максимизировать эффективность	Как все сейчас устроено	Как, мы думаем, от нас ождается или неявно требуется делать	Результаты того, как мы все здесь делаем
Мы ценим оригинальность и независимость мышления в сотрудниках	Сотрудники видят — когда кто-то совершает ошибку, с высокой вероятностью его наказывают и не помогают решить проблему	Сотрудники верят , что от них ожидается принимать скорее удобные, нежели необходимые решения	Сотрудники отмечают низкое «Намерение остаться» в организации и высокий уровень стресса.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Некоторые ожидания и нормы:

«Проявить больше открытости к другим мнениям», «меньше эскалировать проблемы наверх и не ждать одобрения»

не влияют на вовлеченность

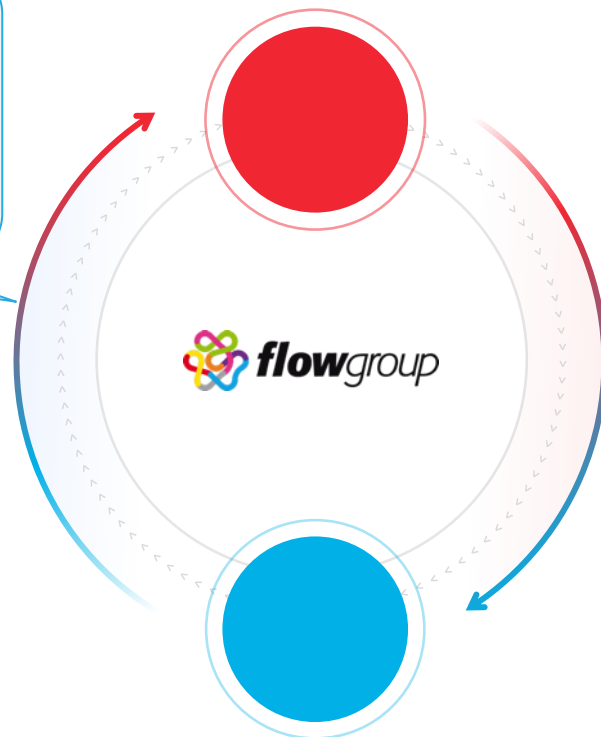
Многие паттерны в мышлении, поведении, нормы и ожидания влияют на удовлетворенность персонала, а следовательно, и на вовлеченность

Некоторые драйверы:

«Уровень компенсации», «дизайн офиса» и тд.

не имеют корреляции с культурой

То, как люди интерпретируют свой опыт и какой создают из этого смысл, формирует культуру организации



КУЛЬТУРА

An iceberg floating in the ocean. The tip of the iceberg is above the water surface, and the much larger base is submerged. Two green location pins are placed on the iceberg: one on the visible tip and one on the submerged base. A thin red horizontal line extends from each pin towards the right, pointing towards the text.

КЛИМАТ
...чтобы
ИЗМЕНИТЬ

КУЛЬТУРА
...чтобы
ПОНЯТЬ

Менять культуру, изменяя климат

Понимая культуру своей организации по-настоящему и зная что именно мы хотим поменять

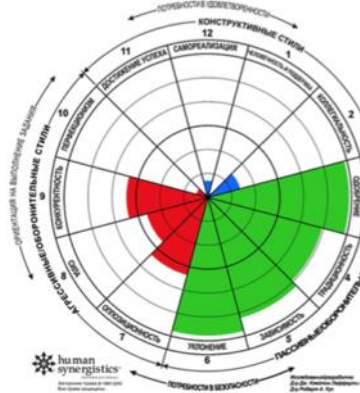
Фокусируясь на тех областях климата, которые усиливают и укрепляют **КОНСТРУКТИВНУЮ** культуру



Выявление подгрупп в организации



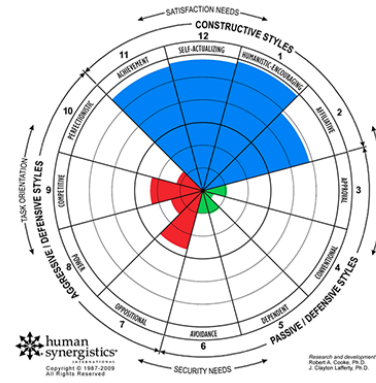
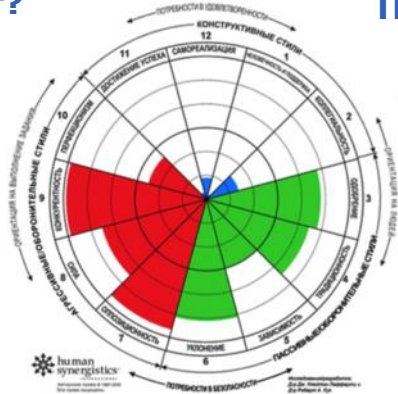
Маркетинг?



Производство?



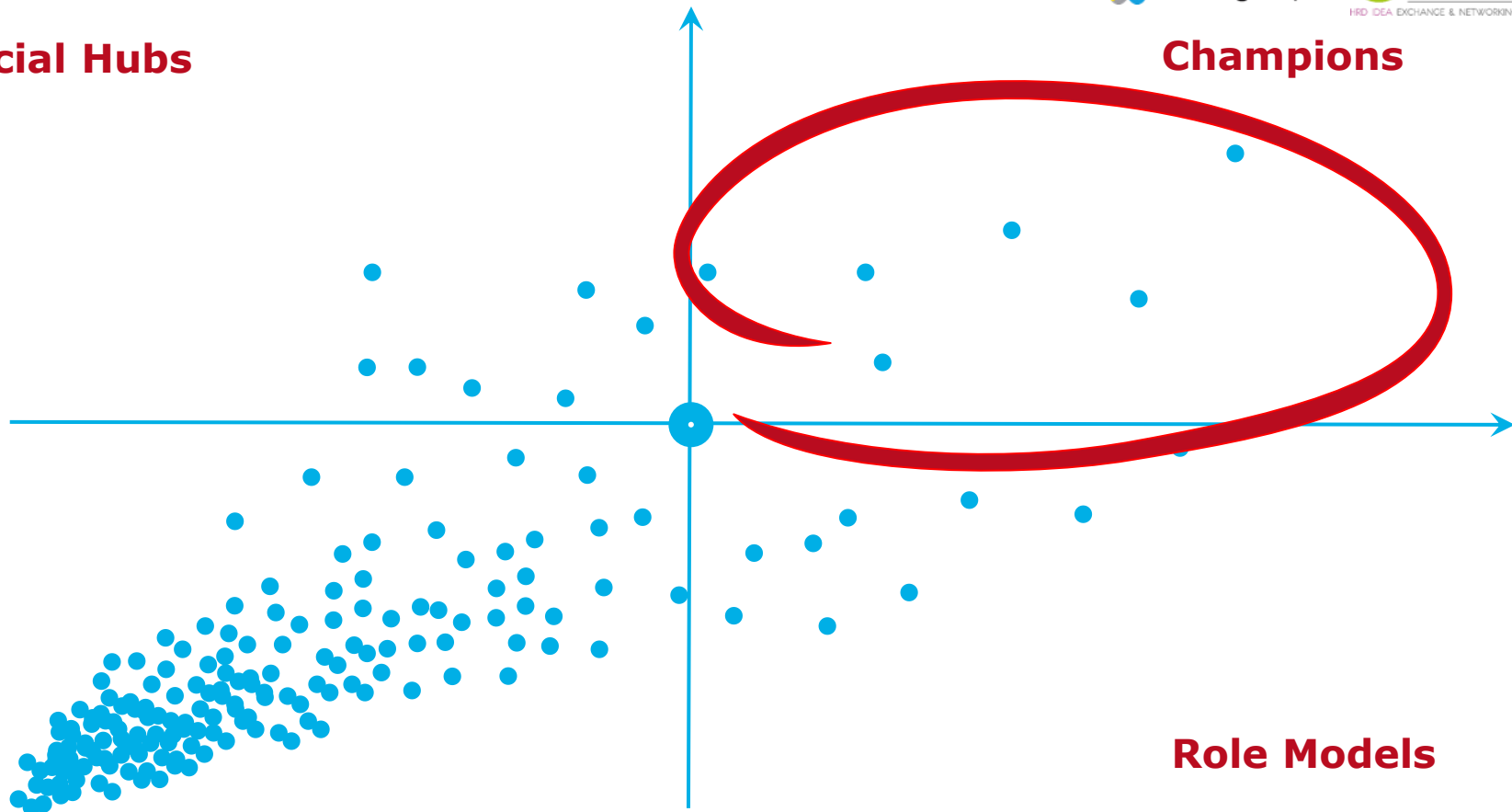
Логистика?



Social Hubs

Champions

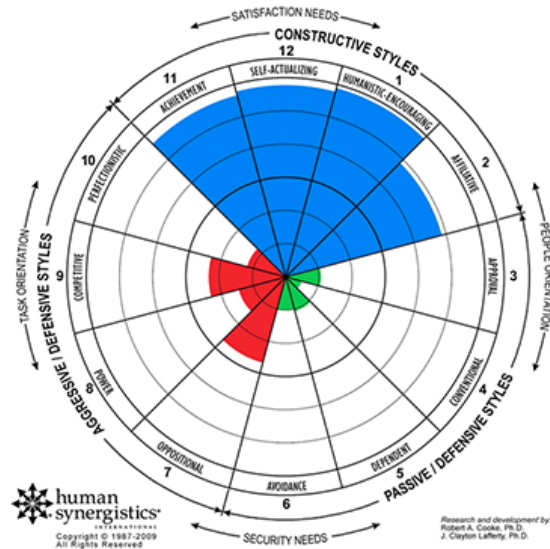
Кол-во
связей



Способность
вызывать доверие

Role Models

Понять как именно влияют ваши инфлюенсеры



Еще раз одной строкой:



1. Прямо сейчас ваши организации развиваются благодаря живым неформальным связям
1. Эти связи доверия можно картировать
2. Важно заручиться поддержкой неформальных лидеров мнений
3. Измеряя только климат (включая вовлеченность), мы не видим всей картины. И не можем существенно повлиять на изменения.
1. Важно начать замерять именно Культуру, чтобы понять организацию по-настоящему (продолжая замерять Климат)
2. Культура живет, меняется и без запуска программы трансформации. Но с правильным подходом и технологиями, развитие культуры проходит с меньшими потерями и более осознанно.

Контакты:



[@flowkazakhstan](#) | [@dmitriev_d_d](#)



dmitry.dmitriev@flowkazakhstan.com

