

# **ТРАНСФОРМАЦИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ**

**Дегустация**

**© Марк Кукушкин, для МАКО  
20.05.2014**

# ЖАНР

- **Дегустация**
- **... в картинках**
- **... с заданиями**
- **Включиться!**
- **Ловить инсайты!**





Оставить комментарий...

**Глеб Иголкин**

Никто завтра-послезавтра не едет из Москвы в Питер?

Мне нравится · Комментировать · 16 ч. назад возле Lyon, Rhone-Alpe



**Бриан де Буагильбер** Я слышал Радищев собирается назад..)

15 ч. назад · Мне нравится · 👍 1

**Глеб Иголкин** Есть мобильный его или имэйл ящика?

15 ч. назад с помощью мобильного · Мне нравится · 👍 1



**Бриан де Буагильбер** Боюсь только сам ящик..

15 ч. назад · Мне нравится · 👍 1

Оставить комментарий...

**ЧТО!ЗА!**

[vk.com/whatthefucki](http://vk.com/whatthefucki)



**В КАБИНЕ ВОДИТЕЛЯ:  
есть, пить, разговаривать  
по моб. телефону  
ЗАПРЕЩЕНО**

**ЗАБЫЧКУЙ,  
ПРИСТЕГНИСЬ  
И ЗАТКНИСЬ!!!**

Уважаемые родители!

ПРИЕМ ДЕТЕЙ СТРОГО ДО 8.30.

Калитка д/сада будет закрыта.

Опоздавшие не принимаются!

УБЕДИТЕЛЬНАЯ ПРОСЬБА  
ЧЕРЕЗ ЗАБОР ДЕТЕЙ НЕ  
ПЕРЕКИДЫВАТЬ, ДЕТИ  
ДОЛЖНЫ БЫТЬ ПЕРЕДАНЫ  
ЛИЧНО ВОСПИТАТЕЛЮ  
ГРУППЫ!





В Канаде используют эти наклейки для ограничения скорости



Такая же технология в Индии



Россия - технология доведена до совершенства.





## BusinessFM

«Сбербанк» уволил сотрудника за шутку в «Твиттере».

Вместе с тем пенсионеры готовят жалобу Грефу за такие шуточки. Запись собрала более 500 ретвиттов

<http://businessfm.bfm.ru/news/2012/08/10/sberbank-uvolil-sotrudnika-za-shutku-v-twitter.html>

The image shows a screenshot of a tweet from the official Twitter account of Sberbank Russia. The tweet text is in Russian and discusses a viral internet meme about pensioners. The tweet has received significant engagement, with 387 retweets and 51 favorites. The interface elements include the bank's profile name and handle, a 'Follow' button, and icons for replying, retweeting, and favoriting. At the bottom, it shows the time and date of the tweet and an option to embed it.

 **ОАО Сбербанк России**  
@sberbank

Народный лайфхак: Если на стене мелом написать "Сбербанк", у стены образуется очередь из 30 пенсионерок. Кто пробовал? Работает?

 Reply  Retweet  Favorite

**387** RETWEETS **51** FAVORITES

4:33 AM - 8 Aug 12 via Facebook · Embed this Tweet

## ПРИМЕР КОРПОРАТИВНОГО МАНИФЕСТА

- Мы существуем так, как нам нравится. Мы работаем так, как сами считаем правильным. Мы в гробу видали все корпоративные ценности вместе взятые. Все наградные доски мы вешаем в туалете. У нас аллергия на словосочетания «креативное решение» и «оптимизация бизнес-процессов». Клиентам мы редко пишем предложения объемом больше одной страницы.
- Во всей работе мы руководствуемся одним-единственным правилом из двух слов: «без х..ни».
- Сложно однозначно ответить на вопрос, почему некоторые люди доверяют нам решение своих задач. Совершенно не обязательно мы договоримся с тем, кто захочет работать с нами. Но совершенно точно мы будем работать так, как считаем правильным.

# **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ (1)**

**Это то, как принято  
в данной организации**

**вести дела,  
относиться к коллегам  
и т.д.**

## **ЗАДАНИЕ (1-1)**

- **Сформулируйте и опишите «культуру места», впечатлившую Вас**

**1 мин.**

## **ЗАДАНИЕ (1-2)**

- **Сформулируйте и опишите «культуру места», впечатлившую Вас**
- **Поделитесь этим определением с коллегой (в парах)**

**4 мин. (по 2 мин. в каждую сторону)**

## **КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ (2)**

**Вошедший в привычку способ мышления и образ действий персонала**

*Джакус, 1952*

**Комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации, формирующий нормы и определяющий поведение**

*Шварц, 1981*



## **ЗАДАНИЕ (2-1)**

- **Составьте список того, что в Вашей организации**

**3 мин.**

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: КАК ПРИНЯТО У НАС?



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: КАК ПРИНЯТО У НАС?



## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: КАК ПРИНЯТО У НАС?



Вы можете **улыбнуться?**  
Просто так, улыбнитесь.

Вот так. Спасибо! :)

## **ЗАДАНИЕ (2-2)**

- **Составьте список того, что «принято» в Вашей организации**
- **Поделитесь одним «открытием» из этого списка с коллегой в паре**

**2 мин. (по 1 мин. в каждую сторону)**

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ (3)

## Корпоративная культура

**совокупность базовых убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы**

адаптации к внешней среде и внутренней интеграции

**которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными и передаваться новым членам организации в качестве правильного**

образца восприятия, мышления и действия

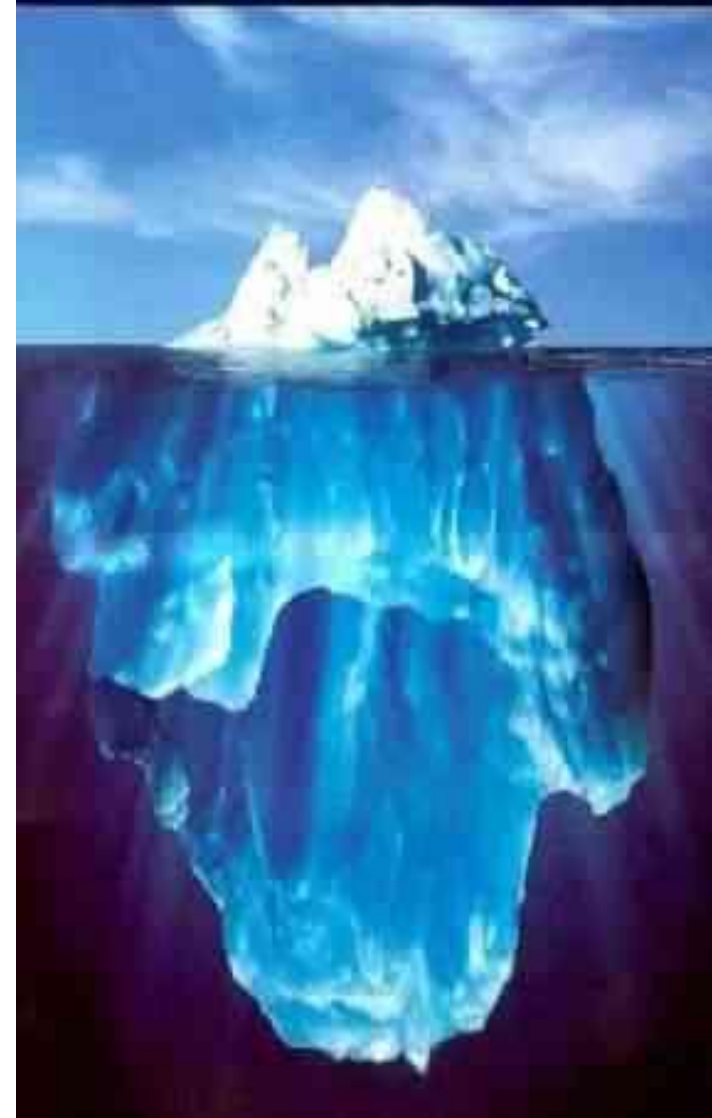
*Э. Шейн*

# УРОВНИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

**Артефакты**

**Осознаваемые  
ценности и нормы**

**Глубинные предположения,  
закрепленные в поведении**



## КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА: ОПРЕДЕЛЕНИЕ (4)

**Во время работы в IBM я пришел к пониманию того, что культура – это не один из аспектов игры – она и есть игра.**

В конце концов, организация – это **коллективная способность ее членов создавать ценность**. Видение, стратегия, маркетинг, финансовое управление – любая система управления, на самом деле, может привести вас на правильный путь и какое-то время направлять по нему.

Но если эти элементы не являются сущностью организации - ни одна из них - ни коммерческая, ни правительственная, ни медицинская, ни образовательная, не смогут преуспевать в долгосрочной перспективе.

*Лу Герстнер*





# ЦЕННОСТИ

БАЗОВЫЕ ОСНОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ ПРИДАЮТ ЕЙ СМЫСЛ  
И ФОРМИРУЮТ ОСОЗНАННУЮ ЛИНИЮ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ

**Корпоративные ценности** – нравственные ценности, выработанные культурой организации и являющиеся продуктом коллективного сознания


**Корпоративные ценности** – провозглашаемые обоснования корпоративной культуры

*Э.Шейн*

# КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

- Тесно связаны со стратегией, целями и философией компании
- Подтверждены успешным опытом (в прошлом и настоящем)
- Регулируют и определяют модели поведения (действия) сотрудников
- Являются средством самоидентификации

## КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

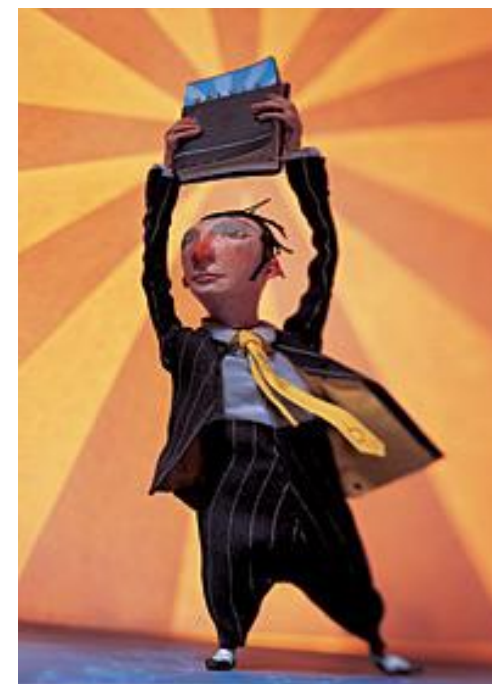


Ценности, которые отражают успешный опыт прошлого и настоящего

Ценности, которые отражают наши пожелания и устремления

# ЗАЧЕМ НУЖНЫ КОРПОРАТИВНЫЕ ЦЕННОСТИ

1. Закрепление успешного опыта прошлого
2. Простая и понятная система оценок. «Что такое хорошо и что такое плохо?»»
3. Средство самоидентификации и выражения миссии, целей и философии (Шейн)
4. Средство групповой консолидации



## **ЗАДАНИЕ (3-1)**

- **Сформулируйте и запишите по одной ценностной установке**
  - ✓ от которой нужно избавиться
  - ✓ которую нужно сохранить
  - ✓ которую необходимо приобрести

**для Вашей организации**

**3 мин.**

## ЦЕННОСТИ И ПРИВЫЧКИ Пол О'Нил из Алькоа (кейс)

Было так плохо, что люди приносили на стоянки кукол, наряжали их директорами и сжигали "Алькоа не была хорошей семьей. Она была больше похожа на семью Чарльза Мэнсона, но с добавлением расплавленного металла."

О'Нил указал на то, что безопасность - это тот аспект, о котором могут договориться профсоюзы и руководство. Отсутствие травм. Президенту совета директоров сообщают о травмах в течение 24 часов.

"Мы убили этого человека. Это моя вина, как руководителя. Я стал причиной этой смерти. И вместе со мной виноваты все вы - каждый в цепочке руководителей."

Как только вы начинаете видеть все вокруг в качестве набора привычек, это похоже на то, будто кто-то дал вас фонарик и монтировку, и вы можете начинать работать.



# Изменение культуры через изменение ритуалов, привычек и рутинной работы

|               |                     |                                |
|---------------|---------------------|--------------------------------|
| <i>Хорошо</i> | Сохранить и усилить | Изобрести и усовершенствовать  |
| <i>Плохо</i>  | Забывать и оставить | Передумать и попробовать снова |
|               | <i>Старый</i>       | <i>Новый</i>                   |



## **ЗАДАНИЕ (3-1)**

**Запишите одно действие руководителя компании,  
подразделения / HR-специалиста**

**ЧТОБЫ КУЛЬТУРА ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ  
ИЗМЕНИЛАСЬ / НАЧАЛА МЕНЯТЬСЯ?**

**1 мин.**

## **ЗАДАНИЕ (3-2)**

- **Обсудите с коллегой в паре**

**4 мин. (по 2 мин. в каждую сторону)**



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА КАК КОЛЛЕКТИВНЫЕ АРТЕФАКТЫ



## **ЗАДАНИЕ (4-1)**

- **Запишите примеры совместно созданных артефактов в Вашей компании (подразделении)**

**1 мин.**

## **ЗАДАНИЕ (4-2)**

- **Запишите примеры совместно созданных артефактов в Вашей компании (подразделении)**
  
- **Обсудите с коллегой в паре**

**2 мин. (по 1 мин. в каждую сторону)**

# ВЫВОДЫ

- **Корпоративная культура: полевая методология (нюхать! наблюдать! делиться!)**
- **Корпоративная культура: трансформация через систему ценностей (модель светофора)**
- **Корпоративная культура: трансформация через систему привычек**
- **Корпоративная культура как система артефактов (совместно созданных)**

## **ЗАДАНИЕ (5-1)**

- **Обсудите Ваши персональные выводы из участия в данном мастер-классе**

**2 мин**

## **ЗАДАНИЕ (5-2)**

- **Обсудите Ваши персональные выводы из участия в данном мастер-классе**
- **Обсудите с партнером**

**6 мин. (по 3 мин. в каждую сторону)**



**Вопросы?**

**[Kukmark@yandex.ru](mailto:Kukmark@yandex.ru)**