



# **Инструменты управления корпоративной культурой: опыт и практика.**

# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
3. Рефрейминг организации
4. Кейсы – краткое представление и работа в командах
5. Презентация результатов командной работы
6. Презентация работы по реальным кейсам

# Управление корпоративной культурой. Факторы успеха в бизнесе.



# Управление корпоративной культурой. Четыре уровня корпоративной культуры.

1. Артефакты – видимая среда
2. Декларируемые ценности организации
3. **Принятые нормы поведения**  
**Что такое «хорошо» и что такое «плохо»?**  
**Как принято себя вести?**
4. Неосознаваемые универсальные ценности

# Управление корпоративной культурой. Что такое корпоративные ценности?

- То, во что люди в организации действительно верят, что определяет, кто они такие сейчас и какими они хотят быть в будущем
- Управляют, приводят в движение людей в бизнесе и помогает достигать поставленных целей
- Существуют в компании в хорошие и плохие времена (и не меняются в различных ситуациях)

# Управление корпоративной культурой. Идентичность бренда (пример BMW).

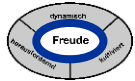


# Управление корпоративной культурой. Ценности бренда (пример BMW).

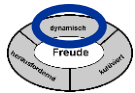


# Управление корпоративной культурой. Ценности и поведение (пример BMW).

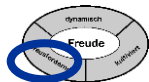
Мы...



... распространяем радость.



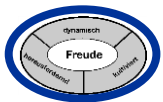
... самые быстрые.



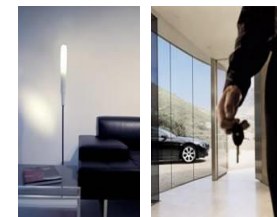
... превосходим ожидания.



... имеем тонкое чувство класса и стиля.



... являемся послами бренда BMW.





# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
- 3. Рефрейминг организации – часть 1**
4. Кейсы – краткое представление  
и работа в командах
5. Презентация результатов командной работы
6. Презентация работы по реальным кейсам

# Управление корпоративной культурой. Рефрейминг организации.

Сначала

***ТЕСТ:***

**Фреймы лидерства**

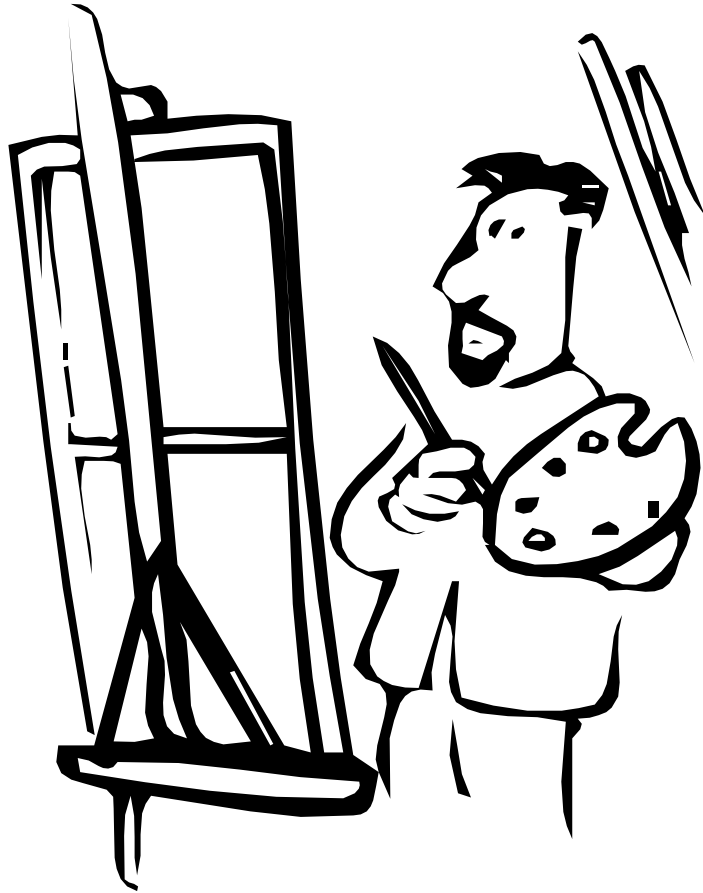
# Рефрейминг организации. Что такое фрейм?

- Логически связанный комплекс идей, позволяющий более отчетливо понимать, что происходит изо дня в день
- Точка зрения на организацию
- Способ постижения жизни

# Рефрейминг организации. Фреймы лидерства по Lee Bolman.

- **Структурный – аналитик**  
ориентированный на задачи, планы, логику и факты
- **HR – коммуникатор**  
ориентированный на отношения с людьми и работу в команде, открытый и помогающий другим
- **Политический – боец**  
за власть и влияние,  
вожак, политик, дипломат
- **Символический – мудрец**  
ориентированный на значение, убеждение, веру,  
поэт, пророк, летописец, носитель ценностей

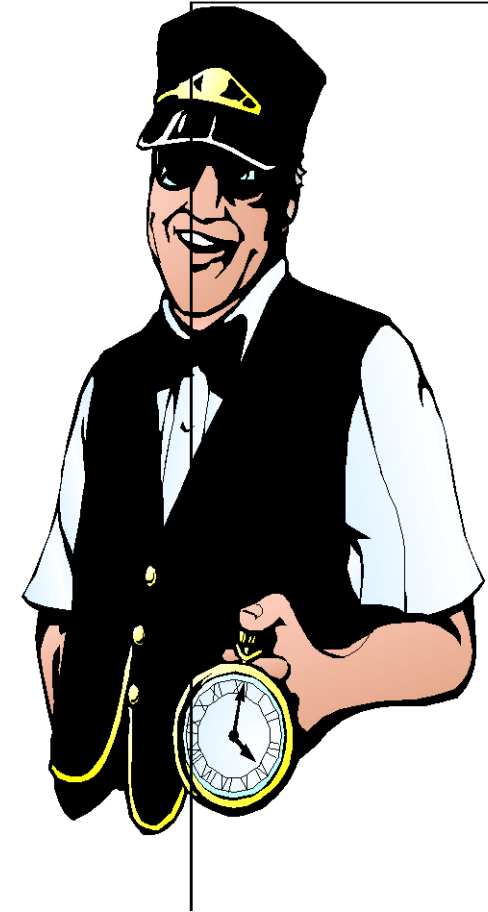
# Рефрейминг организации. Что такое «Рефрейминг»?



**Решение  
рассматривать  
одно и тоже  
с  
разных углов.**

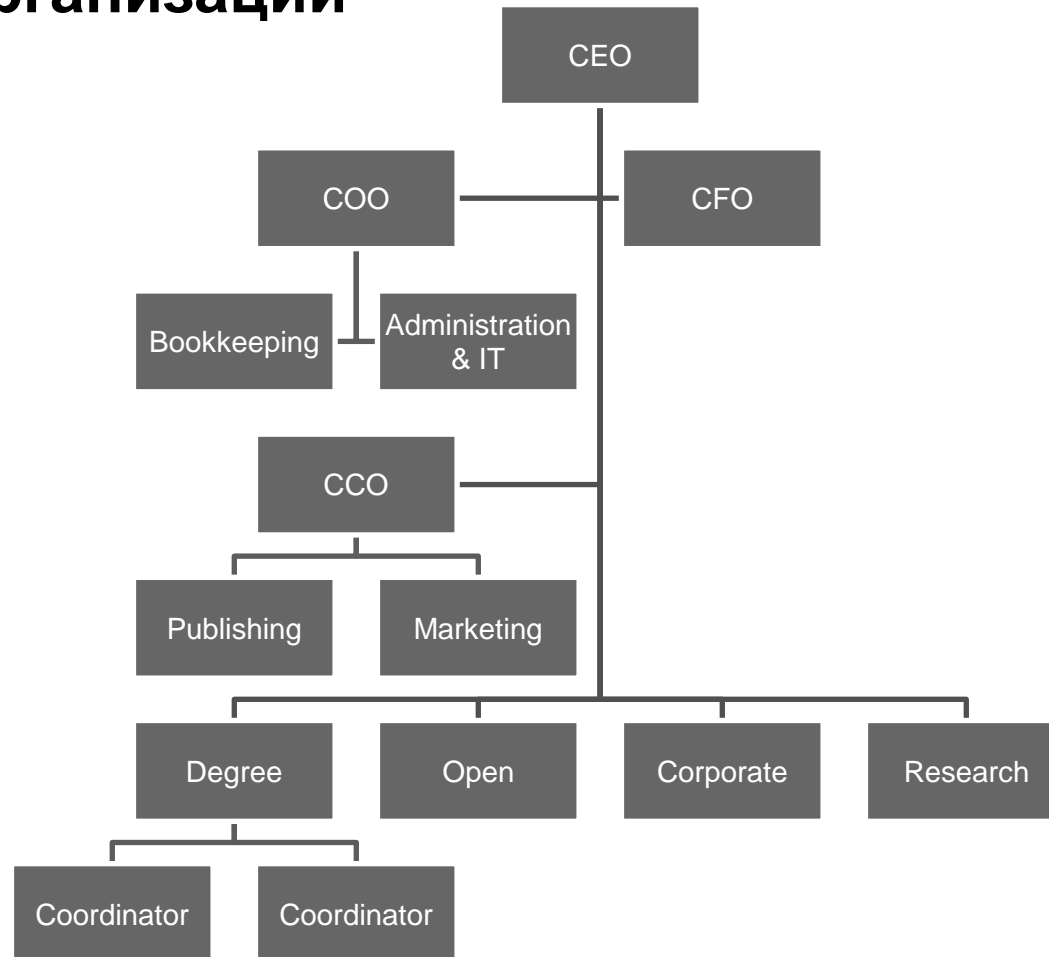
# Рефрейминг организации. Структурный взгляд.

- **Метафора:**  
сложная машина
- **Лидер:**  
аналитик, архитектор
- **Стратегия изменений:**  
делай домашнее задание,  
анализируй,  
создай новый подход, внедряй
- **Фокус:**  
данные, логика, планы, структура, политика



# Рефрейминг организации. Структурный фрейм.

## Структура организации



# Рефрейминг организации. Функции управления.

- Планирование
- Организация
- Мотивация
- Контроль
- Координация



# Рефрейминг организации. Функции управления – Планирование.

- Установление целей и задач
- Разработка стратегий, программ и планов для достижения целей
- Определение необходимых ресурсов и их распределение по целям и задачам
- Доведение планов до всех, кто их должен выполнять и кто несет ответственность за их реализацию

# Рефрейминг организации. Функции управления – Организация.

- Формирование структуры организации, а также обеспечение всем необходимым для ее функционирования:
  - персоналом,
  - материалами,
  - оборудованием,
  - зданиями,
  - денежными средствами и т.д.
- Создание условий для формирования оптимальной культуры внутри организации

# Рефрейминг организации. Функции управления – Мотивация.

- Установление или осознание неудовлетворенных потребностей
- Формулировка целей, направленных на удовлетворение потребностей
- Определение действий, необходимых для удовлетворения потребностей – экономическое и моральное стимулирование

# Рефрейминг организации.

## Функции управления – Контроль.

- Количественная и качественная оценка и учет результатов работы организации
  - контроль за выполнением работ, намеченных планом
  - меры по коррекции всех значительных отклонений от плана

# Рефрейминг организации.

## Функции управления – Координация.

- Обеспечение бесперебойности и непрерывности
- Достижение согласованности в работе всех звеньев организации  
путем установления рациональных связей между ними

# Рефрейминг организации. Недостатки структурного фрейма.

- Разделение труда ведет к отсутствию личностной составляющей
- Человек существо социальное
- Более сложные задачи требуют высокой вовлеченности и знания

# Рефрейминг организации. HR-взгляд.

- **Метафора:**  
большая семья
- **Лидер:**  
слуга, катализатор
- **Стратегия изменений:**  
строить отношения, слушать,  
обучать, быть открытым,  
помогать другим
- **Фокус:**  
навыки, поведение,  
работа в команде, коммуникации



# Рефрейминг организации. Человеческие потребности.

- Противоречивость человеческих потребностей
- Они являются продуктом природы и воспитания



## Иерархия потребностей по А. Маслоу (1953).

<b>Физиологические потребности</b>	<b>Потребность в кислороде, воде, пище, физическом здоровье и комфорте</b>
<b>Безопасность</b>	<b>Потребность в защищенности от опасности, нападения, угрозы</b>
<b>Принадлежность и любовь</b>	<b>Потребность в добрых и любовных отношениях с другими людьми</b>
<b>Уважение</b>	<b>Потребность ощущать себя ценным другими и самим собою</b>
<b>Само-актуализация</b>	<b>Потребность развить и реализовать свой потенциал полностью</b>

# Рефрейминг организации.

## Основные стратегии HR.

- Постройте долгосрочную HR философию
- Наймите правильных людей
- Сохраните их
- Инвестируйте в них
- Наделите полномочиями  
(самоуправляемые команды)
- Продвигайте многообразие  
(пол, национальность)

# Рефрейминг организации. Политический взгляд.

- **Метафора:**  
джунгли
- **Лидер:**  
advocate, negotiator
- **Стратегия изменений:**  
карта местности,  
создание плана мероприятий,  
network, привлечение союзников,  
нейтрализовать оппозицию, переговоры
- **Фокус:**  
политическая поддержка, получить допуск,  
влияние на ключевых игроков



# Рефрейминг организации. Власть.

- Конфликт – в основе организации
- Им можно только управлять
- Не обсуждается в HR фрейме
- Четко распределяется в структурном и символическом

# Рефрейминг организации.

## Источники власти.

- Власть позиции
- Информация и профессиональная компетенция
- Контроль за вознаграждением
- Власть принуждения
- Союзы и сети
- Доступ и контроль повестки дня
- Подача материала: контроль над смыслом и символами
- Личная власть

# Рефрейминг организации. Символический взгляд.

- **Метафора:**  
театр, храм
- **Лидер:**  
пророк, поэт
- **Стратегия изменений:**  
рефрейминг,  
использование себя как символа,  
ритуалы и церемонии,  
повествование историй, создание драмы
- **Фокус:**  
значение, убеждение, вера



# Рефрейминг организации. Организационная культура.

- **Шейн:**

Система разделяемых основных положений, усвоенная группой в процессе решения проблемы адаптации к внешнему миру и превращения в единое целое, работающая достаточно хорошо, чтобы считаться состоятельной, и вследствие этого передаваемая новым членам в качестве правильного способа воспринимать, думать и чувствовать.

- **Хофстеде:**

Коллективное программирование разума, которое отличает членов одной человеческой группы от другой

- ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ
- ИЗБЕГАНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ
- ИНДИВИДУАЛИЗМ
- МУЖЕСТВЕННОСТЬ – ЖЕНСТВЕННОСТЬ

# Рефрейминг организации. Составляющие организационной культуры.

- Мифы
- Видение
- Ценности
- Герои и героини
- Истории и сказки
- Ритуал
- Церемония
- Метафора, юмор, игра



# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
3. Рефрейминг организации
- 4. Кейсы – краткое представление и работа в командах**
5. Презентация результатов командной работы
6. Презентация работы по реальным кейсам

# Управление корпоративной культурой.

## Кейс 1: Формирование ценностей.

- Компании 100 л., ее международный масштаб был создан в последние 20 л.
- 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
- Отсутствие лидеров
- Отсутствие коммуникации и сотрудничества между подразделениями
- Непоследовательность действий
- Странная корпоративная культура
- Отсутствие веры в успех

# Управление корпоративной культурой.

## Кейс 2: Трансляция ценностей в поведение.

- Корпоративные ценности компании:
  - Enterprising / Предприимчивость
  - Open / Открытость
  - Challenging / Бросающий вызов
- Снижение управленческой компетентности на всех уровнях организации
- Ухудшаются отношения между менеджерами и сотрудниками
- Вероятны отрицательные эффекты, влияющие на бизнес результаты

### Цель проекта:

- Усилить базовые навыки коммуникации (непосредственного менеджмента)
- Повысить мотивацию их применения в ежедневной практике
- Улучшить:
  - обратную связь,
  - обсуждение личного развития и карьеры,
  - разрешение проблемных и конфликтных ситуаций

# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
3. Рефрейминг организации
4. Кейсы – краткое представление и работа в командах
- 5. Презентация результатов командной работы**
6. Презентация работы по реальным кейсам

# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
- 3. Рефрейминг организации – часть 2**
4. Кейсы – краткое представление  
и работа в командах
5. Презентация результатов командной работы
6. Презентация работы по реальным кейсам

# Рефрейминг организации. Выбор фрейма.

Вопрос	Да	Нет
Важны ли для успеха индивидуальная самоотдача и заинтересованность?	HR, символический	Структурный, политический
Важно ли техническое качество решения?	Структурный	HR, политический, символический
Высок ли уровень неопределенности и неоднозначности?	Политический, символический	HR, структурный
Важны ли конфликт и дефицитные ресурсы?	Политический, символический	HR, структурный
Работаете ли вы по принципу снизу вверх?	Политический, символический	HR, структурный

# Рефрейминг организации. Рефрейминг изменений.

	<b>Барьеры для изменений</b>	<b>Необходимые инструменты</b>
<b>Структура</b>	Утрата прозрачности и стабильности Беспорядок Хаос	Коммуникации Переговоры и воздействие на формальные модели и политики
<b>HR</b>	Тревога Неопределенность Чувство некомпетентности Нужда	Обучение новым навыкам Участие и вовлеченность Психологическая поддержка
<b>Власть</b>	Недоверие Конфликт между победившими и проигравшими	Создание арены, где эти вещи могли быть дискутированы и сформированы новые коалиции
<b>Культура</b>	Потеря смысла и значения Обращение в прошлое	Создание традиций и ритуалов Скорбь по прошлому с празднованием будущего

# Рефрейминг организации. Эффективные менеджеры и лидеры используют все фреймы.

- Как показывают исследования, способность использовать несколько фреймов устойчиво ассоциируется с эффективностью
- Эффективные лидеры меняют подход, когда он теряет смысл и не работает
- Эффективность **менеджера** – структурный фрейм, HR-фрейм
- Эффективность **лидера** – политический и символический фреймы.



# Управление корпоративной культурой. Содержание.

1. Факторы успеха в бизнесе
2. Корпоративная культура
3. Рефрейминг организации
3. Кейсы – краткое представление и работа в командах
5. Презентация результатов командной работы
- 6. Презентация работы по реальным кейсам**

# Управление корпоративной культурой. Составляющие процесса изменений.

