



Почему западные методики оценки лояльности / вовлеченности «не так» работают в России

Проведенные в 2010-2011 году исследования организационной культуры российских предприятий и органов муниципального управления позволяют выявить общие ментальные факторы, влияющие на лояльность/вовлеченность в различных отраслях экономики и государственного управления.





Кто здесь?

НИЕСОВ ИГОРЬ ВЛАДИМИРОВИЧ

Институт коммуникационного менеджмента
НИУ Высшая школа экономики
www.ikm.hse.ru

«Психология и бизнес консалтинг групп»
www.psycho.ru

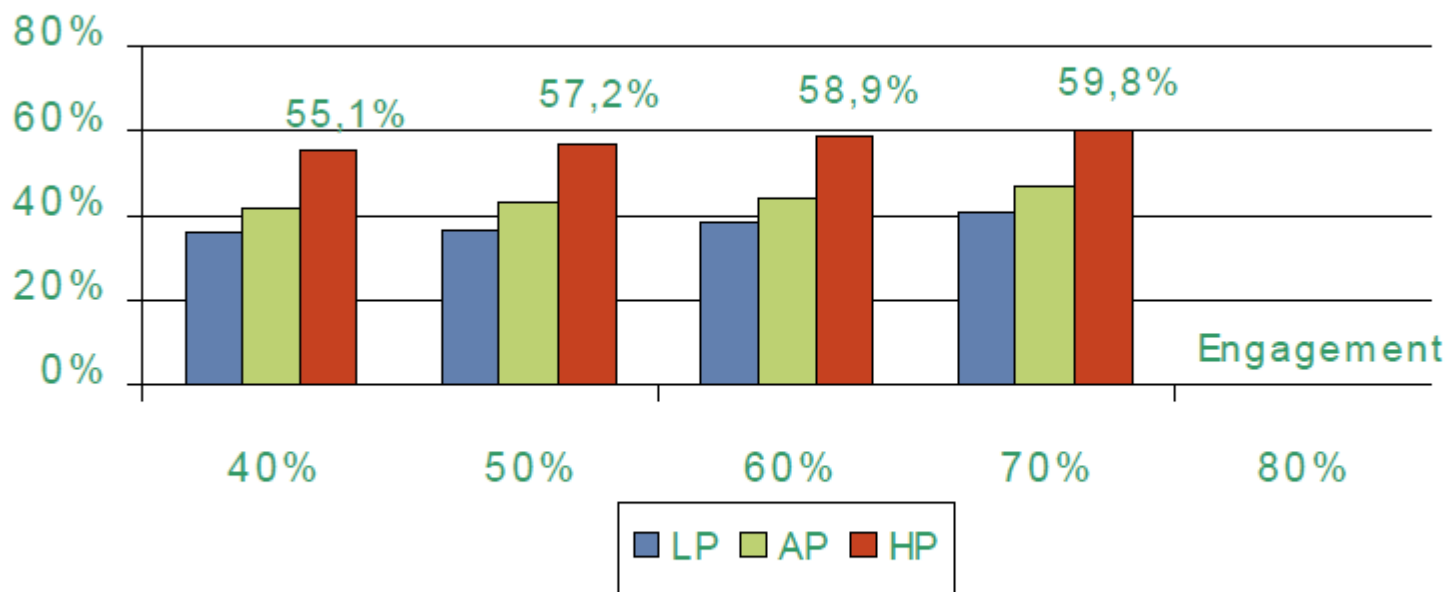
Сфера деятельности
«Организационная культура и поведение»
«Внутренние коммуникации»
«Лидерство»





Вовлеченность и финансовые результаты - Европа

Operating Margin by Category



5% роста уровня вовлеченности приводит к 0,7% роста операционной рентабельности (Towers Perrin Europe, 2005)



Вовлеченность и финансовые результаты - США

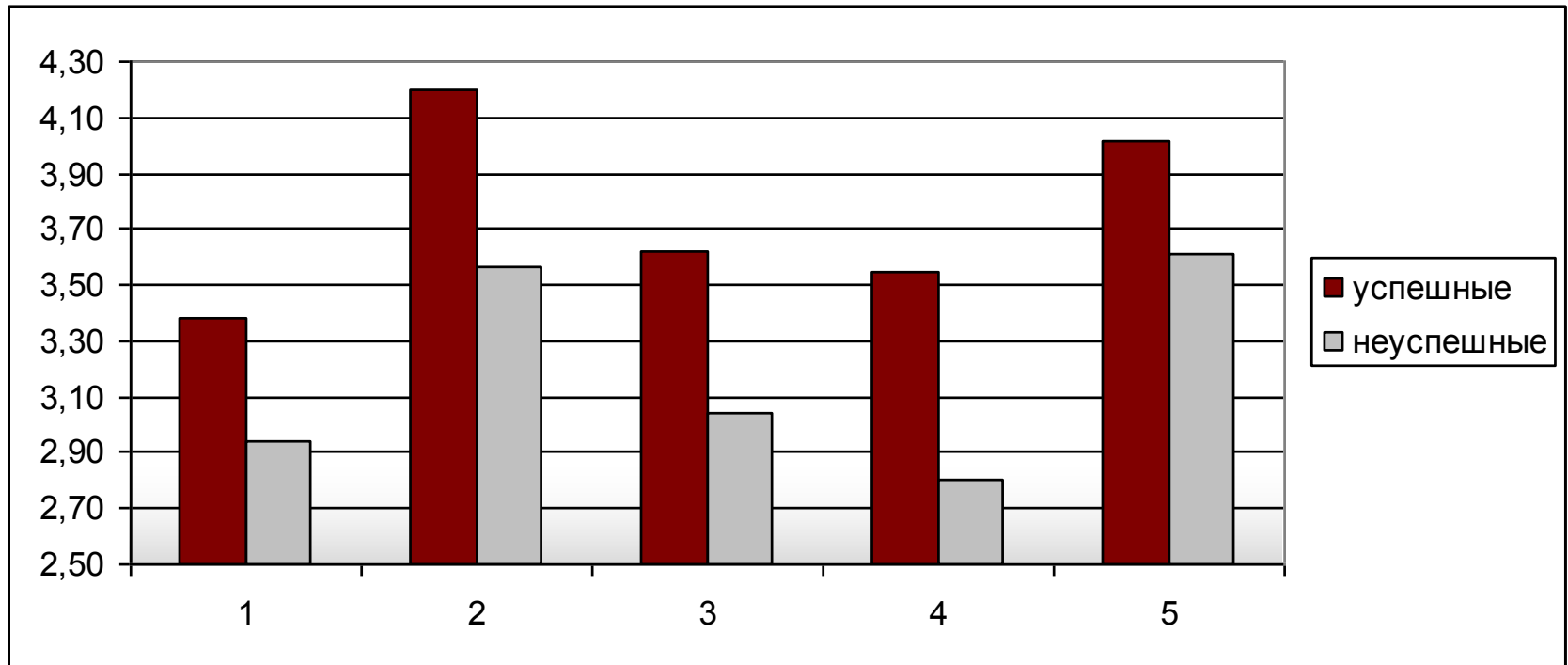
1. В магазинах, вошедших в верхний квартиль, продажи превышали среднее значение на 4,56%, а в магазинах из нижних 25% продажи были на 0,86% ниже. Разница в товарообороте составила **104 млн. долларов**
2. Верхние 25% магазинов показали прибыльность **на 14% выше** плана, магазины из нижнего квартиля – **ниже на 30%**.
3. Текучесть кадров: каждый из лучших магазинов сохранял примерно на 20 сотрудников в год больше, чем магазины из худшей группы. По всей группе магазинов это означает, что лучшие магазины сохраняют примерно на 1000 сотрудников больше, что приводит к прямому снижению издержек **на 27 млн. долларов**.

По результатам исследования Gallup Institute для крупной розничной сети в США, 300 магазинов, 27800 респондентов



Лояльность «лучших» и «худших» мастеров – Россия, Москва

критерий – клиентский NPS (оценка качества обслуживания)



Лояльные сотрудники более качественно обслуживают клиентов. Это справедливо для всех факторов лояльности.

Лояльность клиентов
начинается с лояльных
сотрудников.



Модель оценки и содержание факторов лояльности

Лояльность сотрудников определяется следующими факторами:

удовлетворенность

1

«Оценка и мотивация» («Оценка») - характеризует удовлетворённость сотрудников вознаграждением и обеспечением их всем необходимым для выполнения работы. Примеры утверждений, которые связаны с фактором «Оценка»: «Мой оклад соответствует моей квалификации, умениям, навыкам и опыту», «Результаты моего труда оцениваются справедливо».

2

«Психологический климат» («Климат») - характеризует качество взаимоотношений руководитель - подчинённый, уровень «управленческого обслуживания» сотрудников, наличие или отсутствие межличностных конфликтов. Примеры:– «Я получаю регулярную оценку своей работы от моего руководителя» или «Обстановка на нашем заводе помогает хорошо работать».

3

«Рабочая атмосфера» («Цели») - определяет то, насколько сотрудники знают и разделяют цели компании и то, насколько они вовлечены в достижение этих целей. Примеры – «В Компании царит атмосфера, которая способствует продуктивной работе» или «Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам, когда у меня возникают вопросы».

4

«Возможность роста» («Рост»)- данный показатель связан с тем, насколько сотрудники оценивают возможность своего собственного развития в компании, видят ли они перспективы своего профессионального и карьерного роста вместе с ней. Примеры – «У меня есть возможность для профессионального развития» и «Я четко вижу перспективы развития нашей Компании».

5

«Приверженность» («Вера») - этот показатель характеризует веру сотрудников в значимость того Дела, которым занимается компания, гордость за свою профессию. Примеры – «Я считаю, что деятельность нашей Компании важна для общества»; «Сотрудники Компании «болеют» за общее дело, воспринимают успех Компании как свой личный успех»; «Я горжусь работой в своей Компании».

вовлеченность

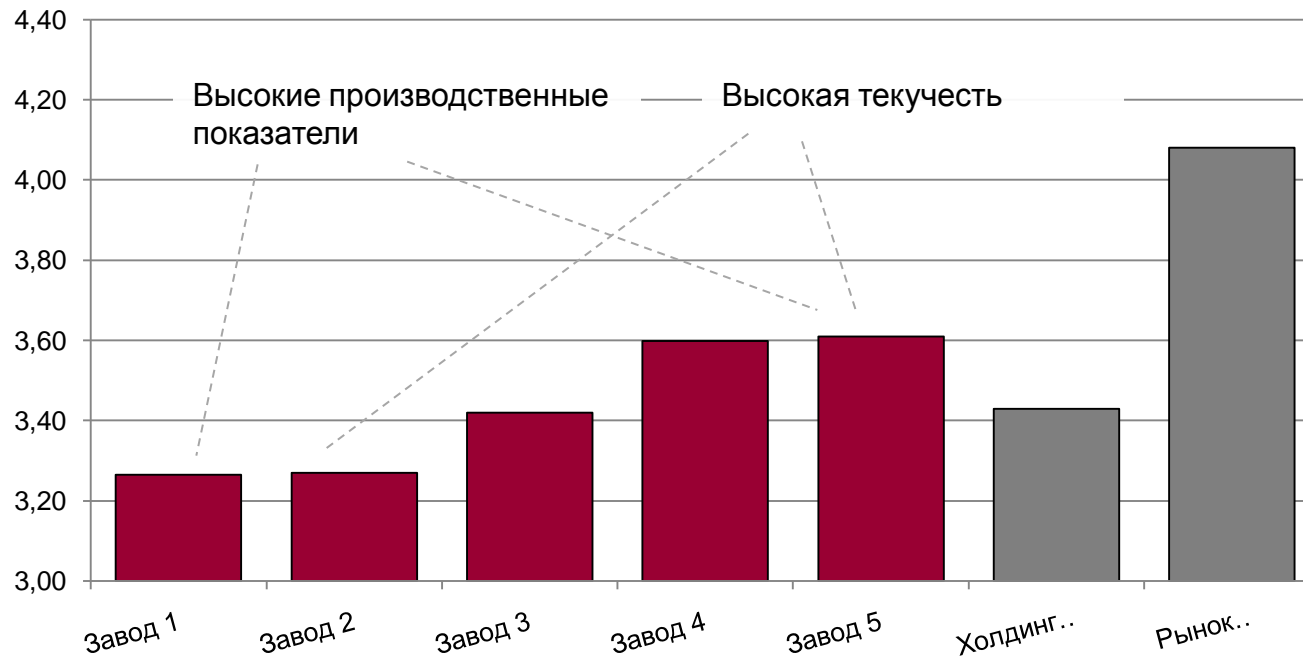
приверженность

Лояльность
преданность компании



Вовлеченность и финансовые результаты – Россия

Лояльность - общий индекс



На лояльность в России
влияют дополнительные
факторы.



Рабочие гипотезы – почему «что-то не так»

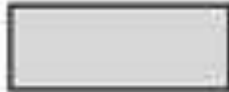
о факторах, влияющих на результаты исследования лояльности в России

1. Особенности национальной бизнес - культуры
2. Регионально – территориальная специфика
3. Прочие внешние факторы
4. Менеджмент и внутренняя согласованность
5. Психология профессий



Personal Relationships in Business

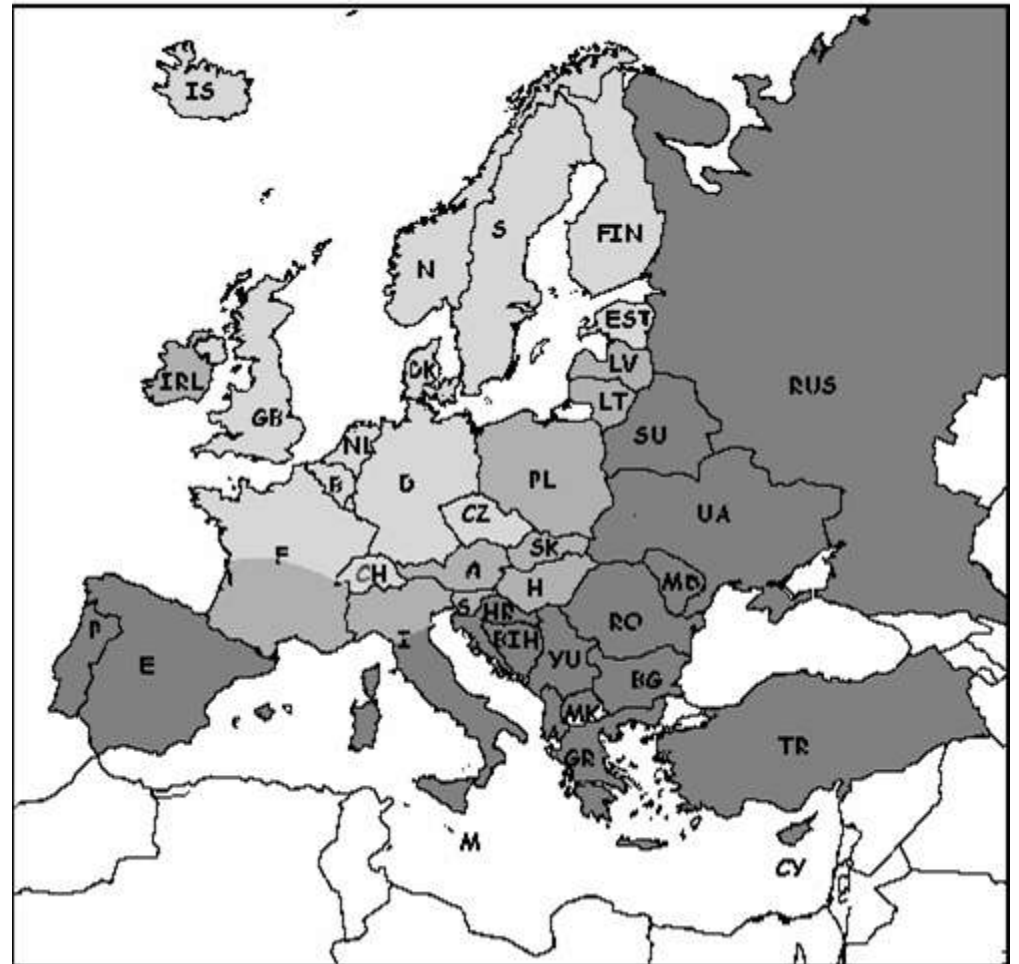
irrelevant



important



essential





The Organization Dimension - Systematic vs Organic



ORGANIZATION	Systematic	Organic
When decisions are made, do they include detailed action plans?	Yes	No
Do people have to be chased to carry them out?	No	Yes
Do you have procedure manuals?	Yes	No
Do people rigorously follow procedures?	Yes	No
Do you have an accurate written job description?	Yes	No
Do you have specific goals and targets?	Yes	No
Do you have regular appraisals?	Yes	No
Is analysis more respected than experience in decision making?	Yes	No
Are contacts more important than achievement in getting promoted?	No	Yes
At a meeting, do people stick closely to the agenda?	Yes	No
Are flexibility and last-minute improvisation common?	No	Yes
Are important decisions made informally, even outside the office?	No	Yes
Is it very important to be organized and punctual?	Yes	No
Are home life and office life rigorously separated?	Yes	No
Are personal relationships vital in getting things done?	No	Yes



Organization

How punctual are they?

Turkey	Italy	Russia	UK		Sweden
Portugal	Bulgaria	Ireland	Latvia	N.Am	Estonia Hungary Norway
Greece	China	Ukraine	Slovenia	Slovakia	Denmark
Romania	Cyprus	Belgium	Austria	N'lands	Germany Finland
Spain	France	Lithuania	Czech	Poland	Japan Switz
<i>over 15 mins late</i>		<i>up to 15 mins late</i>			<i>on time</i>

Are they flexible or do they stick to procedure?

China	Turkey	Portugal	Russia	Belgium	Latvia	Austria
Estonia	Ukraine	Hungary	Slovakia	N. Am	Lithuania	Czech
Greece	Italy	Belg-W	Cyprus	Norway	Slovenia	Japan
Bulgaria	Romania	Poland	UK	N'lands	Finland	Switz
Ireland	Spain	France	Denmark	Belg-F	Sweden	Germany
<i>flexible</i>				<i>procedures</i>		



The Leadership Dimension - Individual vs Group

LEADERSHIP	Individual	Group
Who makes important decisions?	Individual managers	Groups or teams
Who develops the strategic plan?	Top management	Everyone concerned
Who knows what the strategy is?	Top management	Everyone in the co.
Do decisions need everyone's agreement before implementation?	No	Yes
Are decisions made after full consultation with everyone affected?	No	Yes
Do managers keep their distance from subordinates?	Yes	No
Do managers make an effort to be participative & good listeners?	No	Yes
Who sets your goals and targets?	My manager	My manager and I
When achievement is publicly recognized, who are singled out?	Individuals	Teams or departms
Does competition between individuals get in the way of teamwork?	Yes	No
If you have a work-related problem, who do you go to first?	My manager	A colleague
What are most of the meetings you go to for?	Briefing and instrct	Problem solving
Are most of your meetings firmly managed by the chair or round-table discussions?	Controlled by chair	Roundtable
If you want something done do you ... ?	See people individ.	Call a meeting
Are meetings an efficient way to get things done?	No	Yes



Teams

Do they work well in teams?

Japan N_Am Finland Austria Lithuania
Sweden Estonia Poland Czech Ukraine Slovakia China
Norway Ireland Belgium Portugal Russia France Cyprus
Denmark Switz Spain Slovenia Italy Bulgaria Romania
N'lands UK Germany Latvia Hungary Greece Turkey

yes

no

Who takes decisions?

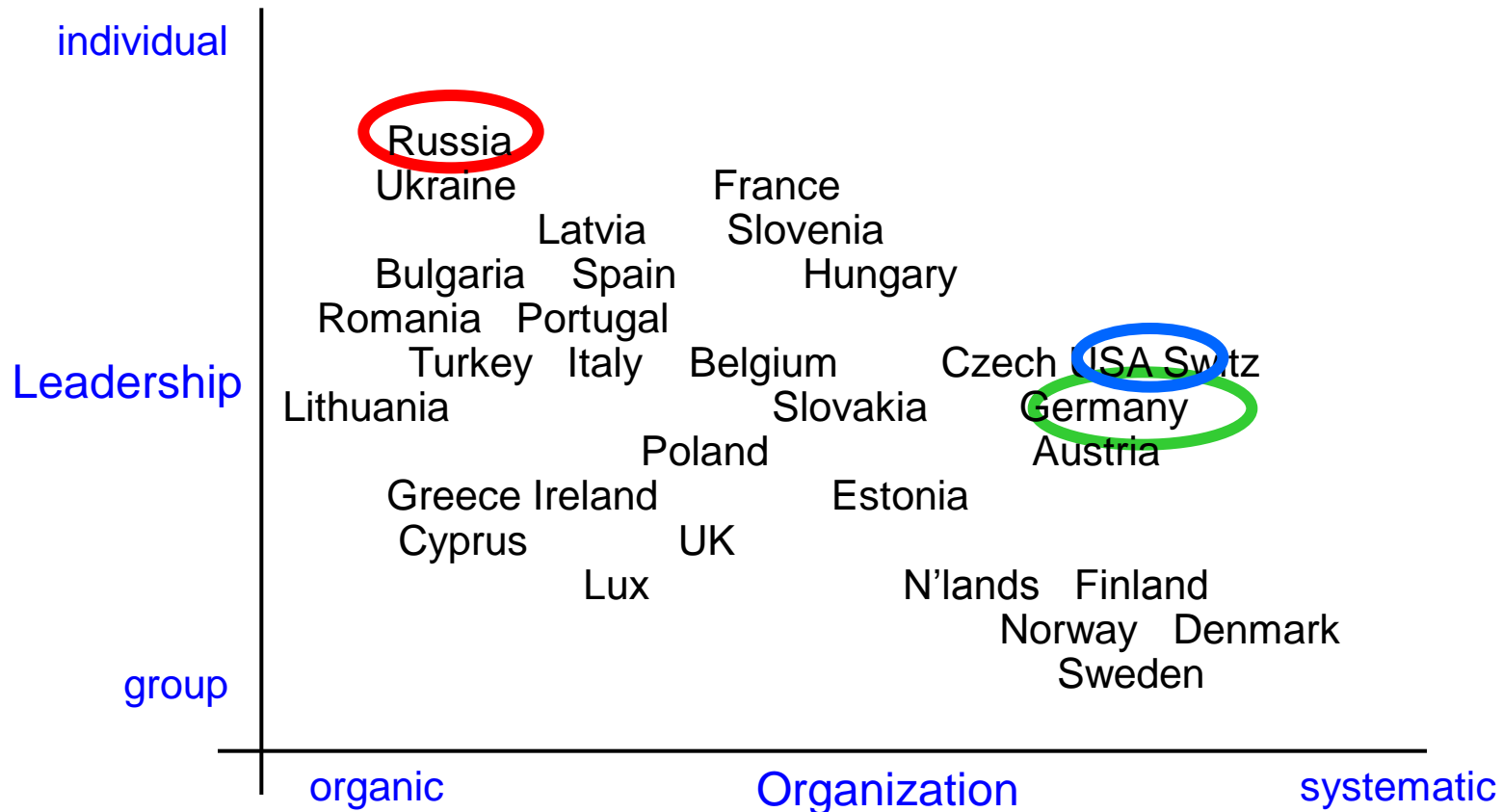
Japan Ireland Poland Spain Russia
Sweden Czech N_Am Greece Bulgaria Slovenia Romania
Norway Estonia Germany Austria China Latvia Slovakia
Denmark Finland Belgium Italy Cyprus Portugal Turkey
N'lands UK Switz France Hungary Lithuania Ukraine

team

team leader



Multicultural Organization and Leadership



Note: map looks only at business (sub) culture!



...The five Hofstede Dimensions

Power Distance Index (PDI) - дистанция власти

- Degree of equality, or inequality, between people in the country's society.
- A low Power Distance ranking indicates the society de-emphasizes the differences between citizen's power and wealth.



Разница в базовых предположениях:



Небольшая дистанция по отношению к власти	Большая дистанция по отношению к власти
Неравенство необходимо уменьшать	Неравенство ожидается и даже является желаемым
Привилегии и атрибуты положения вызывают неприятие	Привилегии и атрибуты положения рассматриваются в качестве нормы
Люди, находящиеся на нижних ступенях, ожидают, что с ними будут консультироваться	Люди, находящиеся на нижних ступенях, ожидают распоряжений
Идеальный начальник – способный и демократичный	Идеальный начальник – добрый, но автократичный



...The five Hofstede Dimensions

Individualism (IDV)

- Degree the society reinforces individual or collective achievement and interpersonal relationships.
- A low Individualism ranking typifies societies of a more collectivist nature with close ties between individuals.



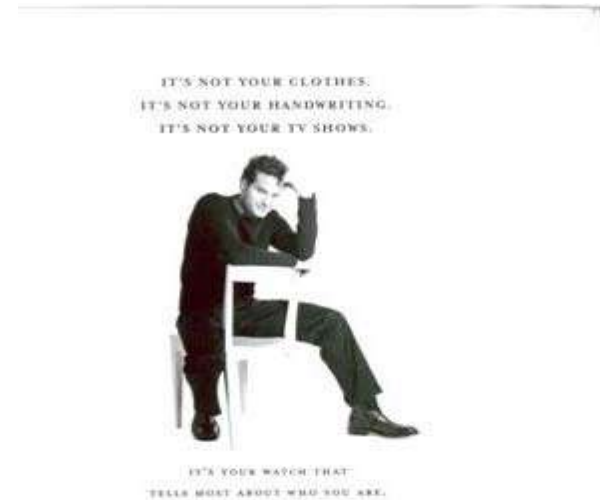
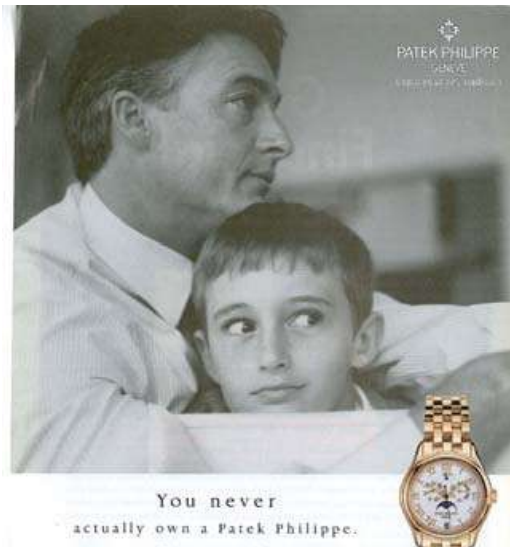
Коллективистское общество	Индивидуалистическое общество
Идентичность формируется в рамках группы, к которой принадлежит человек . «Я – это то, как меня оценивают».	Идентичность зависит от самого человека. «Я – это я. Я – то, что я делаю».
Необходимо всегда стремиться с сохранению отношений и избегать конфронтации	Честный человек говорит, что думает
Групповые интересы превалируют над личными	Частные интересы важнее групповых
Гармония и согласие – важные общественные ценности	Важно личное развитие



...The five Hofstede Dimensions

Masculinity (MAS)

- Degree the society reinforces, or does not reinforce, the traditional masculine work role model of male achievement, control, and power.
- A low masculinity ranking indicates the country has a low level of differentiation and discrimination between genders.



Женские общества	Мужские общества
Доминирующие ценности: забота и других и преемственность	Доминирующие ценности: материальный успех в результате прогресса
Важную роль играют люди и теплые отношения	Важную роль играют деньги и материальные вещи
Основа общества - солидарность	Основа общества – успех

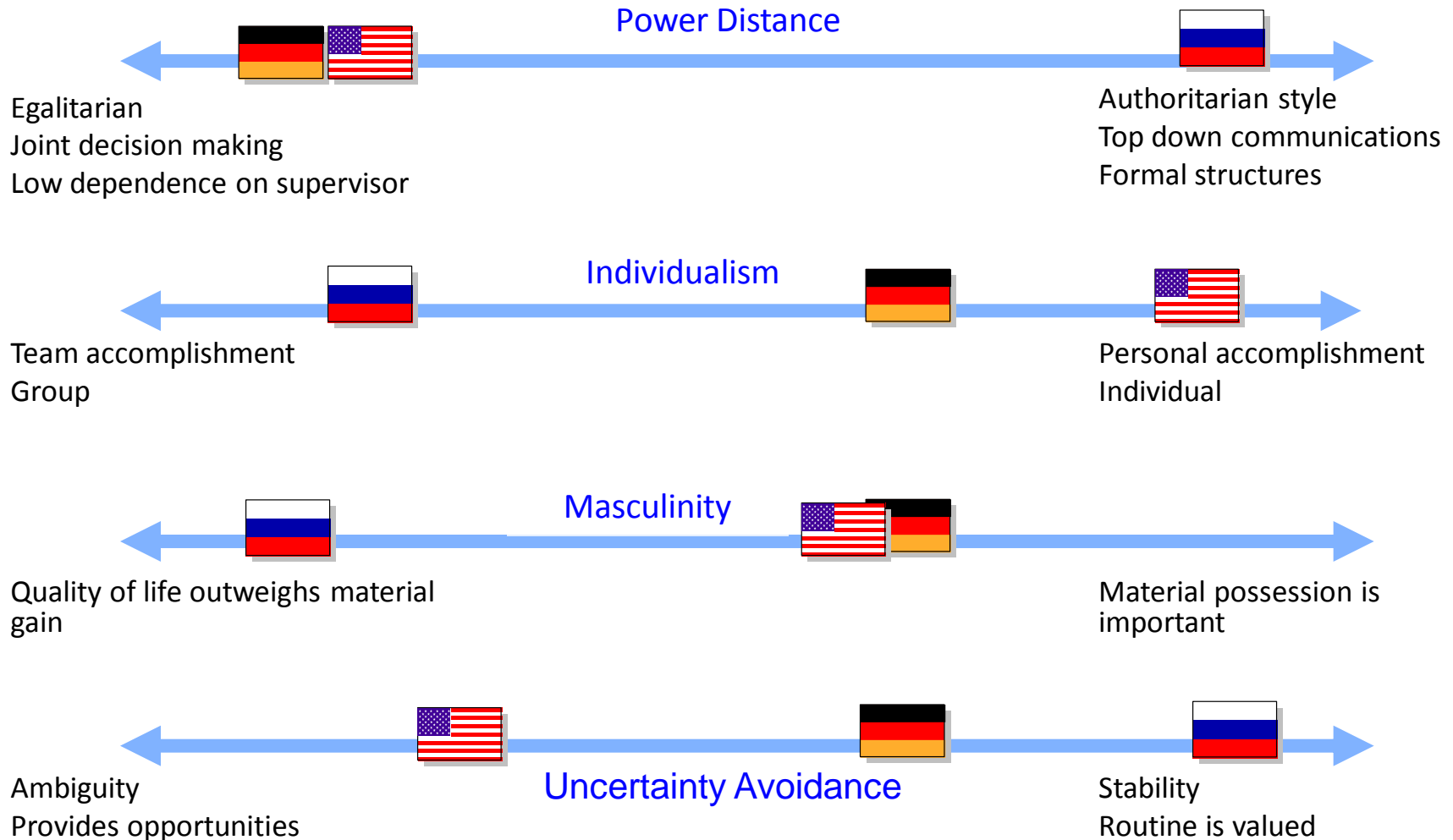


The five Hofstede Dimensions

Country	PDI	IDV	MAS	UAI	LTO
Brazil	69	38	49	76	65
China	80	20	66	30	118
France	68	71	43	86	
Germany	35	67	66	65	31
India	77	48	56	40	61
Japan	54	46	95	92	80
Poland	68	60	64	93	32
Russia	93	39	36	95	
United Kingdom	35	89	66	35	25
United States	40	91	62	46	29



Cultural differences (“Hofstede Dimensions”)





Вопросы из анкет оценки лояльности/вовлеченности на фоне разницы в базовых представлениях

«У меня есть полномочия принимать решения, необходимые для хорошего выполнения моей работы»

люди ожидают распоряжений vs
участия в принятии решений
(дистанция власти)

«Я участвую в принятии тех решений, которые касаются моей работы»

«Мне достаточно информации о целях и задачах компании»

«На работе у меня есть возможность ежедневно заниматься тем, что я умею делать лучше всего».

«Я – это то, что я делаю» vs «Я – то,
как меня оценивают»
(индивидуализма – коллективизм)

«Результаты моего труда оцениваются справедливо»

«Я хорошо представляю перспективы развития в компании...»



Умом Россию не понять... - выводы

- **...аршином общим не измерить.**
- вопросы всегда задаются исходя из некоторых предположений, в которых они верны
- значение ответов на вопросы может меняться в зависимости от базовых предположений организационной культуры – вплоть до прямо противоположного.
- в структуре лояльности россиянина присутствует «пятый элемент» – приверженность, который, например, отсутствует в модели Gallup.
- сделать диагностику лояльности невозможно одними анкетами, необходимо выявлять убеждения **организационной культуры.**





Рабочие гипотезы – почему «что-то не так»

о факторах, влияющих на результаты исследования лояльности в России

1. Особенности национальной бизнес - культуры
2. Регионально – территориальная специфика
3. Прочие внешние факторы
4. Менеджмент и внутренняя согласованность
5. Психология профессий



Организационная (корпоративная) культура – это:

...коллективное программирование ума...

...совокупность **базовых убеждений**
(представлений) – сформированных
самостоятельно, усвоенных или
разработанных группой...

Убеждения (верования) – это то, что мы принимаем за истину о самих себе, о мире и наших отношениях с **большим целым**.

Наши убеждения определяют, что мы принимаем за возможное, невозможное, необходимое или неизбежное.

Убеждения двойки. Они позволяют нам управляться с огромным разнообразием опыта (переживаний), одновременно предоставляя нам рамку, которая помогает быстрее реагировать на происходящие в нашей жизни события.





«Рабочая атмосфера» - наиболее значимый фактор лояльности

Характеристика фактора по всем заводам.

«Мы выживаем»

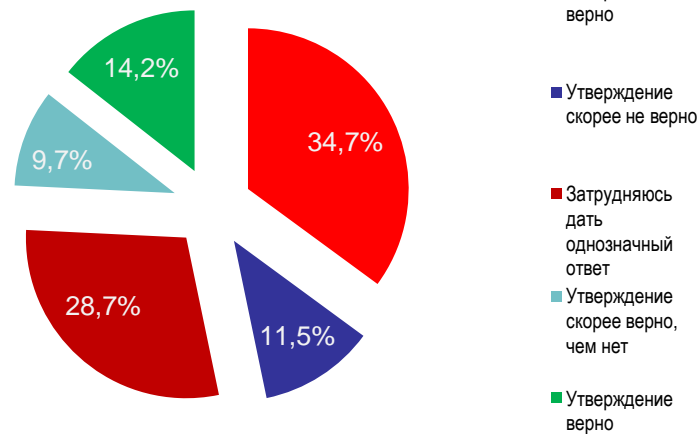
Рабочая атмосфера, в целом, характеризуется состоянием неопределённости, неуверенности в завтрашнем дне, страхом потерять работу.

«Делать то, что надо делать сегодня, не думать о будущем»,
«Главное сегодня – выжить».

У работников формируется представление «Не понятно, что будет завтра», «Лучше не будет, надо привыкать».

Непонимание перспектив и целей (75% не имеют представления о том, что будет с их заводом через 5 лет), определяет отсутствие «коллективной перспективы», что парализует активность и инициативу работников. Фокус их внимания – в прошлом, как следствие избегания мыслей о будущем.

19. Я хорошо представляю себе, что будет с заводом через 5 лет



«Нет информации. Сейчас работаем, что будет – непонятно».

«У нас – механизм выживания, а не производства»

«Нужно думать о прогрессе, работать на перспективу, но об этом мало кто задумывается»

«Ремонтного персонала не хватает, это недалековидно, и угрожает будущему...»



«Оценка и мотивация»

Характеристика фактора по всем заводам.

«Нас неправильно оценивают» (но мы об этом не говорим)

Исследование показывает, что большинство работников считают оплату труда неадекватной своим усилиям.

Отсутствие адекватной обратной связи, когда реакция внешней среды непропорциональна усилиям работника, формирует у него страх инициативы из-за отсутствия предсказуемых последствий. В итоге, срабатывает психологическая защита, которая проявляется в безразличии и апатии, а также в желании представлять результаты своего труда в лучшем свете – «**оценка важнее дела**». Как результат, замалчиваются проблемы и утаиваются поломки.

Установки работников, которые способствуют данному состоянию – «Инициатива наказуема», «Реакция непредсказуема», «Меня здесь не ценят», «Нельзя быть собой», «Нельзя быть открытым», «Нужно показывать только хорошее», «Не надо о плохом».

«Встал на две печи. Обещали повышение зарплаты. Стал получать меньше, чем на одной».

«Совмещения не оплачивают, а другую работу требуют».

«Нужно платить ремонтникам за то, что нет ремонта, а не за работы по ремонту».

21. Результаты моего труда оцениваются справедливо





«Возможность роста» - «Важно, но не нужно!»

Характеристика фактора по всем заводам.

«Развитие важно, но это - не «про меня»

Возможность профессионального развития видят для себя 51,4% работников.

Проблема заключается в том, что изменения не связываются с собой лично, многие не видят себя в этих изменениях. Они считают, что это больше про производство, про молодёжь, о которой нужно думать, но не «про меня».

В базовых представлениях работников есть противоречие между убеждением «изменения – нужны» и установками «мне лично это уже не нужно, меня это не касается». «я боюсь (не способен), (поздно) изменяться, это всё равно не оценят (убеждение «меня не ценят»)».

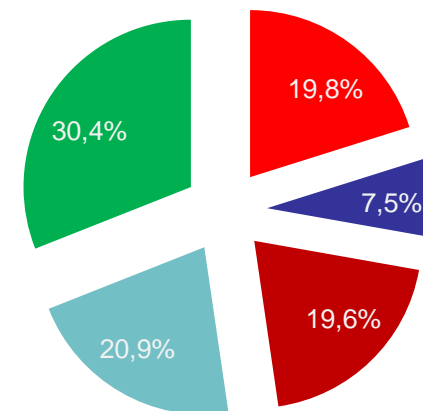
В результате – работники не стремятся учиться и развиваться.

«нужно развивать молодёжь, будущее – за ней».

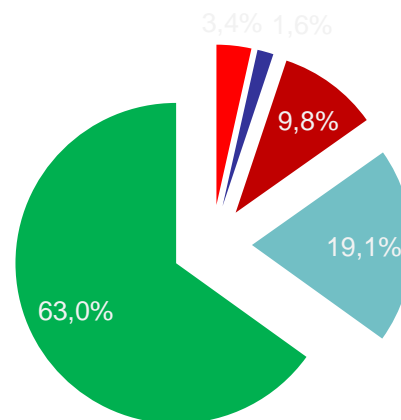
«что-то потихоньку меняется»

«я-то уже ладно...»

17. У меня есть возможность для профессионального развития



63. Я считаю, что наш производственный процесс необходимо улучшить



- Утверждение не верно
- Затрудняюсь дать однозначный ответ
- Утверждение верно

- Утверждение скорее не верно
- Утверждение скорее верно, чем нет



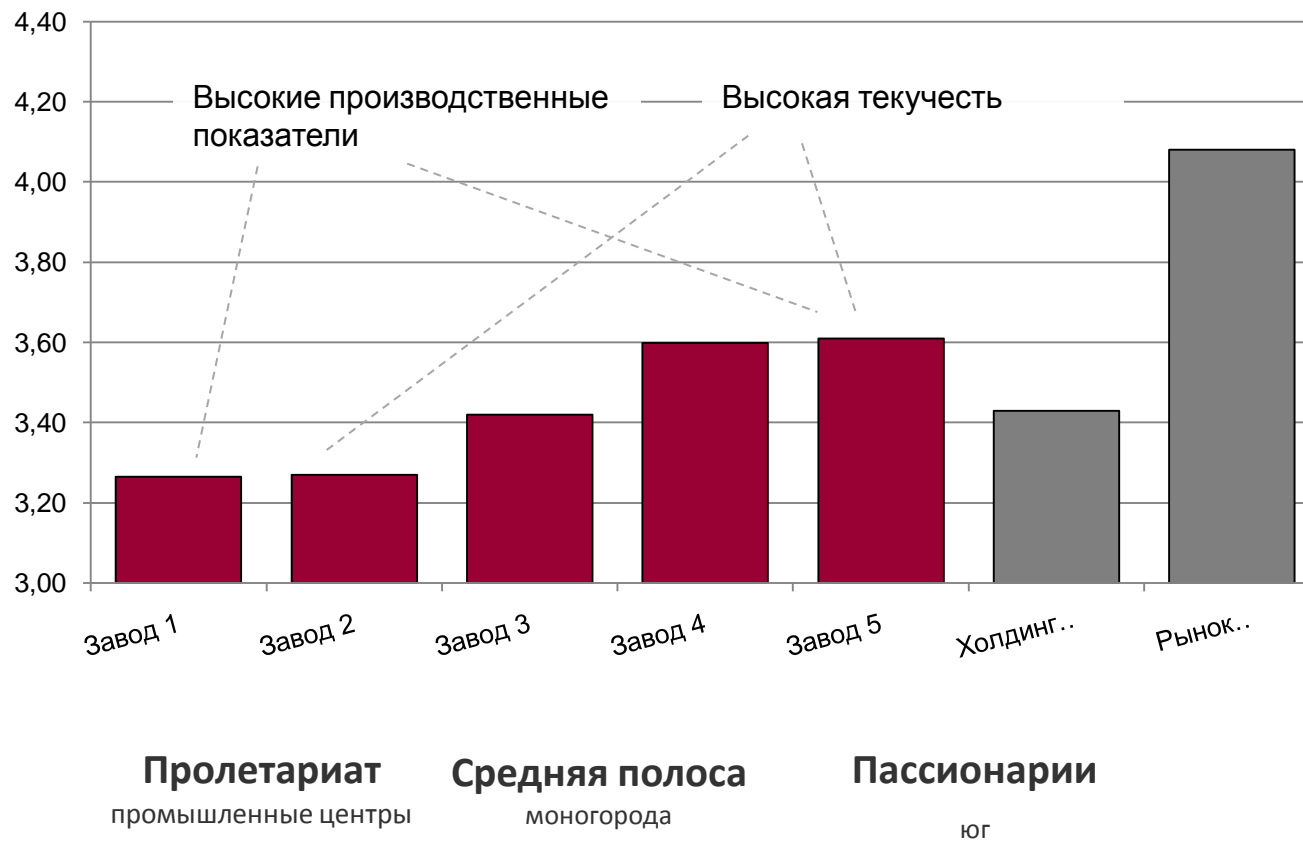
Отнесение заводов к типам лояльности





Вовлеченность и финансовые результаты – Россия

Лояльность - общий индекс





Умом Россию не понять...

- ...аршином общим не измерить.
- **вопросы** работают разному в разных территориях и на разных предприятиях, в «моногородах» и регионах с «маргинальной» ментальностью.
- На интерпретацию результатов лояльности влияет территориальная ментальность и мотивация, организационная культура конкретного предприятия, а также общий **уровень страха**.





Рабочие гипотезы – почему «что-то не так»

о факторах, влияющих на результаты исследования лояльности в России

1. Особенности национальной бизнес - культуры
2. Регионально – территориальная специфика
3. Прочие внешние факторы
4. Менеджмент и внутренняя согласованность
5. Психология профессий



Поведение

1. Рабочие не берут на себя инициативу.
2. Относятся к труду безответственно.
3. Не говорят о неисправностях и авариях.
4. Укрывают нарушения.
5. Боятся говорить.
6. Показуха – у нас всё хорошо.
7. Низкая производительность труда.

Базовые представления

«Мы – выживаем»

«Делай то, что говорят и не надо думать о том, что будет завтра», «Живи сегодняшним днём».

«Нас не ценят»

не т связи труда и оплаты, проблемы менеджмента, «поставили на две печи – стал получать меньше»

«Развитие – важно, но не нужно»

«семейная компания», «нам звёзд не надо», «мы своих не выдаём», «держаться своих», «работа – Наш дом», «отношения – важнее»





Факторы, влияющие на организационную культуру и состояние рабочих

Тренд, стратегия
Собственник приобретает пакеты акций других и зарубежных компаний

Руководитель
Авторитарный стиль

История

Регулярные оптимизации, вычистили опытных специалистов – прервалась передача опыта

Декларируемое - транслируемое

«Нужны неравнодушные профессионалы, надо воспитывать и договариваться».
«Надо развивать молодёжь»,
«Мы – выживаем»

Базовые представления

Куда деваться – работать надо
Нужно показывать, что всё хорошо. Не показывать плохое, не говорить о плохом. Выглядеть в глазах руководства хорошо. Будущее непредсказуемо. Неопределенно. Лучше не думать о том, что будет (страшно). От меня ничего не зависит.

Рынок

Конкурирующее предприятие Базел, уходят лучшие специалисты

«Боюсь, что завод остановится». О проблемах говорят, но не пишут. В газете – всё хорошо. Не учитывается стаж... нет связи квалификации и... Скрывают сбои, поломки. Не берут ответственность на себя, не проявляют инициативу. Живут одним днём, «здесь и сейчас» (пример с горелкой и -35). Жёсткая дисциплина. «Работают, пока над ними стоишь»
Ходят на работу **общаться** (разговоры на остановке (канал инф.)), в раздевалке, шашки. Начальник производства нач про людей. Постоянное сравнение с тем, что было раньше – истории о привелегиях... Высказывания – тёплые.
Справочник молодого специалиста. Происходят изменения.
Есть искра позитива.

Артефакты

Соц.обеспечение

Суммированный учёт рабочего времени - нет.
Путёвки, зубной кабинет

Технологическое обеспечение

Состояние оборудования, условия труда на рабочих местах...

Квалификация персонала –

...вырождение специалистов, негде взять новых

Территориальная ментальность

...выселки, 101 километр, кумовство-сватовство, половина посёлка сидела, пьют, «узкий охват» - фокус на здесь и сейчас, на процесс (1)



ТОП-10 Патологических убеждений (по группам)

“От меня ничего не зависит. Всё равно ничего не изменится”.

“Чтобы работать хорошо, нужна Большая Идея. Её нет”.

“Есть Мы и есть Они”. (Лене же этого не скажешь..., а что они обо мне подумают, «Я не достоин»)

“Мы выживаем” (М.Вебер, «спустя рукава» и «засучив рукава», КРАЙНОСТИ, «либо пан либо пропал»)

“Будущее непонятно. Живи сегодняшним днём”.

“Лучше не высовываться. Инициатива наказуема”. «Бабло и послушание»

“Отношения важнее...” (совещания без результата)

“Оценка важна... Внешне все должно быть хорошо...” (не надо негатива)

“Все и так всё знают” (анекдот про Рабиновича – а чего писать, все и так все знают) (с чем идти к начальству)

“Изменения (развитие) важны, но это не про меня”



Общее в убеждениях – о чем оно?

отсутствие **культуры доверия** в обществе (социология) приводит к следующим **адаптационным реакциям**:

«отношения (личные)
важнее (дела)»

Коррупция (в том числе **эмоциональная**, когда «за хорошее отношение» принимаются не лучшие решения)... обеспечивает ложное чувство упорядоченности и предсказуемости, ощущение контроля над хаосом окружающего мира.

«оценка (цифра)
важнее (дела)»

Чрезмерное **сутяжничество**, суть которого проявляется в стремлении максимально **формально зафиксировать отношения** в целях безопасности.

«**МЫ И ОНИ**»
(моё и не моё)

«**Геттоизация**»: возведение непроницаемых границ вокруг «своей» группы в чуждом и угрожающем окружении. **Отрезая себя** от внешнего мира, люди делают его менее сложным.

Защитные механизмы от страха!

Причина низкой эффективности!



Что стоит за всем в организационной культуре?

«страх» --- ✓ ----- «уверенность»

5
Неполучения того, что считаем себя достойными получать. Плохих условий труда. Несправедливости.

4
Неуважения. Непризнания. Собственной незначительности и не значимости.

3
Неопределенности. Отсутствия задач и критериев оценки. Неэффективности.

2
Отсутствия перспектив.

1
Бессмысленности существования.

При большем, чем в норме, количестве страхов и их невротическом характере возникает состояние психического напряжения, скованности, аффективно заостренного стремления к поиску опоры, чрезмерной зависимости от внешнего поля. Поведение становится все более пассивным, атрофируются любопытство, любознательность, избегается любой риск, связанный с вхождением в новую, неизвестную своими последствиями ситуацию общения. Вместо непосредственности и открытости развиваются настороженность и аффективная замкнутость (отгороженность), уход в себя и свои проблемы.



Дэниэл Трейсман «The Geography of Fear»

Факторы страха

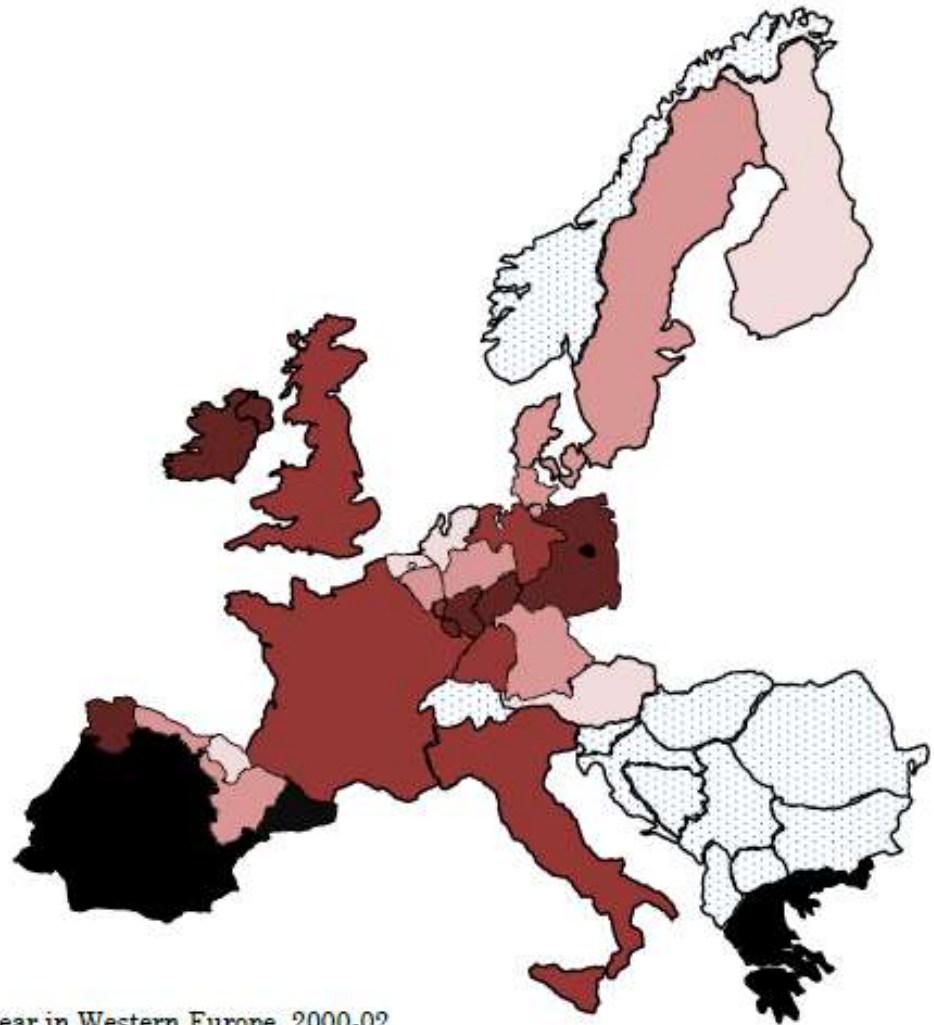
С возрастом уровень страха увеличивается.
Женатые боятся больше.

Степень мускулинности – когда люди даже не допускают мысли, что у них могут быть страхи. Это не значит, что у них нет страхов. Индекс страха выше там, где выражение страха не допускается культурой.

Что думают психологи. Есть подсознательный канал страха... прошлый опыт социализации... создают предрасположенность. Есть сознательный канал... установки... убеждения...

Кросс-национальные различия страха – изначальный уровень оптимизма и пессимизма. Киприоты, например, пессимисты и больше боятся. Другие причины – экономическое развитие, последствия гражданской войны или авторитарного правительства. Религиозные традиции. Страхи выше там, где ортодоксальное православное. Там, где больше верят в ад – страхов больше. Дистанция власти.

Страх ниже – удовлетворенность жизнь выше...



Fear in Western Europe, 2000-02



Умом Россию не понять...

- ...аршином общим не измерить.
- Россия - разная. Москва – не вся Россия. Лояльность в Казани – не то же, что в Москве. Интерпретация результатов **должна быть тоже разной.**
- Уровень страха формирует отношение к исследованию! «У нас всё хорошо»! - **не снимается никакой «анонимностью».**
- Бизнесы – разные. Завод и МЛМ. **Интерпретация результатов зависит от типа бизнеса, ментальности сотрудников и менеджмента организации**





Рабочие гипотезы – почему «что-то не так»

о факторах, влияющих на результаты исследования лояльности в России

1. Особенности национальной бизнес - культуры
2. Регионально – территориальная специфика
3. Прочие внешние факторы
4. Менеджмент и внутренняя согласованность
5. Психология профессий



Модель оценки: лояльность есть мера согласованности между тем, что декларируется и реальными убеждениями, формируемые поведением

Факторы, влияющие на лояльность

Тренд, стратегия

Актуальность причины существования организации, наличие потребности в её услугах, текущая стратегия.

Руководитель (акционер)

Качество менеджмента, стиль руководства

История

Этапы жизненного цикла предприятия, значимые события

Декларируемые убеждения

«Главное – У.С.П.Е.Х.»,
«Семейная компания»
«Наша цель – качество»

Базовые представления

«Связи, отношения – важнее результата»,
«Лучше не высовываться»,
«Не быкуй и будешь цел»

Рынок

Сырьё, конкуренты, клиенты, рынок труда, состояние экономики, финансы (кризис)



Артефакты

«Назначение своих»
«Кумовство и сватовство»
«Оптимизация»
«Даёшь объем»

Соц.обеспечение

Качество соц.пакета, уровень зарплаты, система мотивации

Квалификация персонала – качество рабочей силы

Территориальная ментальность

Специфика населения региона, психологические и социальные особенности.



О специфике российского менеджмента



Piter Wrycza

The almost universal **tendency to see things from one's own point of view** was alive and kicking in Kostroma. And as usual, it was leading to situations in which managers were struggling to keep the positive involvement of their people.

The realization that people have their own perspectives led to the 'ah ha!' on the part of one leader that he needed to inform his people about major decisions.

That's an important step, but involving them in the decisions so that they own them, seemed a novel concept. Yet, faster moving, flatter organizations need this.

As one person explained it: **leaders are scared of seeming incompetent if they ask subordinates their opinions about key decisions**. After all isn't making decisions their job?



О специфике российского менеджмента

...россияне поработаны авторитетом корпоративной власти... «На своих лекциях я заметил, что если в комнате присутствует высшее руководство, в аудитории воцаряется молчание – все ждут, пока большой начальник не скажет свое слово».

Проблема связана с тем, что управленческое поведение в России целиком основано на страхе.

В истории России в течение долгого промежутка времени было много диктаторов, но не было ни одного периода, когда несогласие поощрялось или воспитывалось. Люди привыкли бояться. Предпочитают сидеть тихо.

Российские компании чрезвычайно централизованы. При возникновении проблемы подчиненные рапортуют о положении дел руководящему составу. Никто не готов взять на себя ответственность, никто даже не пытается. Поэтому в таких компаниях нет прогресса, движения вперед. «Некоторые руководители любят такую ситуацию. Им нравится имперское чувство, что все зависит только от них. Это формирует элитаризм. Однако они становятся пленниками ожиданий, которые возлагают на них другие люди. Они не могут себе признать, что не в состоянии реализовать того, что от них ждут». Ситуация также осложняется тем, что руководители не слушают своих подчиненных и коллег, они живут в вакууме и там же принимают решения. А люди внизу ждут от них указаний и ничего не делают сами. Получается хождение по замкнутому кругу.

... в России слаба административная роль, нет системы и нет стремления придерживаться закона и порядка. Достаточно взглянуть на очереди – каждый старается втиснуться, перепрыгнуть, обойти. Такая среда оказалась идеальной для зарождения коррупции... Ко всему прочему, дисфункциональность системы усиливает бюрократия, которая внедрялась при коммунизме не с целью наведения порядка, а с целью контроля над населением.

Одной из основных проблем современных руководителей Адизес считает алчность.



Ицхак Адизес



Целевые убеждения

«Доверие - главное»

Что самое главное в нашей работе? Кому это нужно?

«Доверие важнее оценки и
личных отношений»

(объясняем, насколько это важно)



**Наша цель - культура доверия. Для общества – это прогресс,
для компании – конкурентное преимущество.**



Лидер – искренне Верит.

Лидер - уважает Людей.

Лидер помогает другим стать Лидерами.



С учетом текущей ментальности – доверяй, но проверяй.

« —У нас в России, — писал обер-прокурор Синода К. Победоносцев, — все только людьми можно сделать и всякое дело надобно держать, не отпуская ни на минуту: как только отпустишь его в той мысли, что все идет само собой, так дело разоряется и люди распускаются и расходятся||37 ».



Умом Россию не понять...

- ...аршином общим не измерить.
- всё идёт от менеджмента и его реальных установок
- на лояльность влияет согласованность декларируемого и происходящего
- проблема лидерства для России – дилемма доверия и контроля





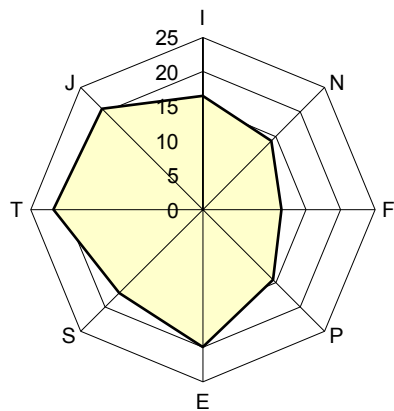
Рабочие гипотезы – почему «что-то не так»

о факторах, влияющих на результаты исследования лояльности в России западными методиками

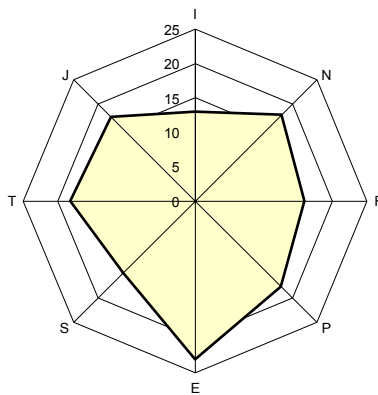
1. Особенности национальной бизнес - культуры
2. Регионально – территориальная специфика
3. Менеджмент и внутренняя согласованность
4. Внешние факторы
5. Удовлетворенность психотипов



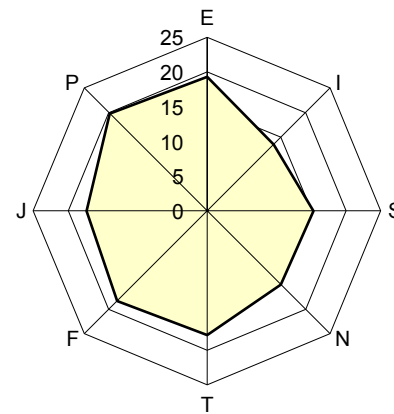
Психотипы профессий



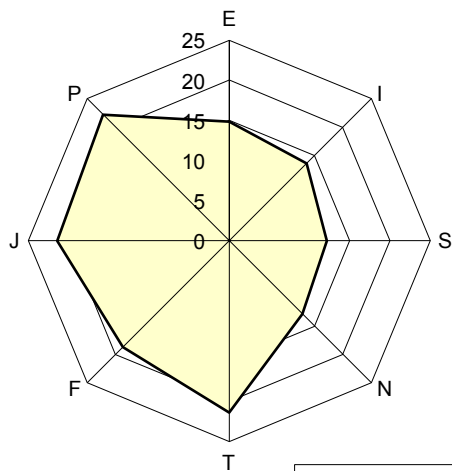
IT-менеджер



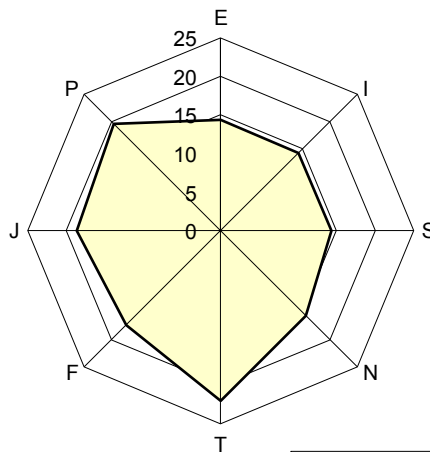
PR-менеджер



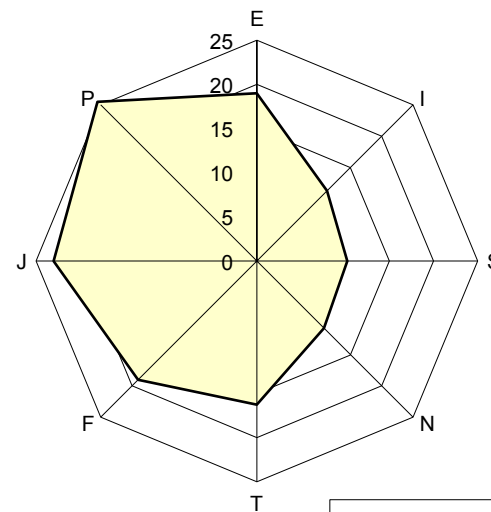
Бухгалтер



Ген директор+руководитель



Менеджер по продажам

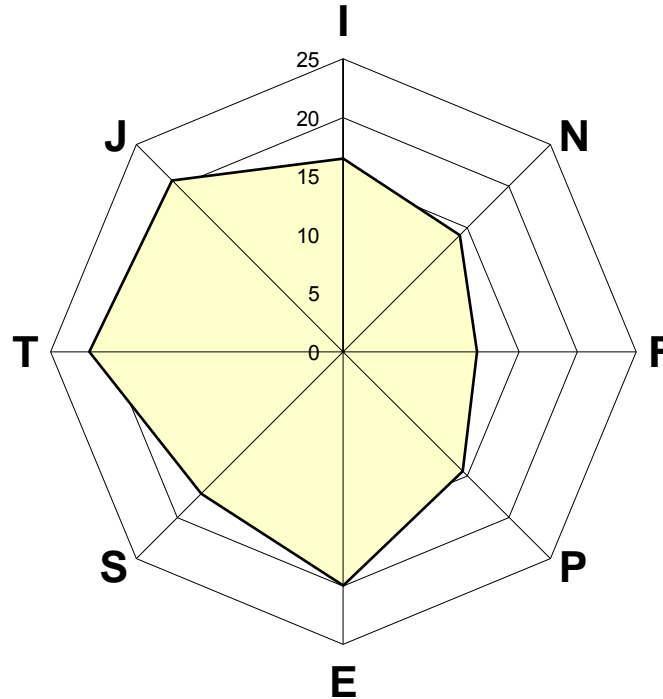


Начальник службы безопасности



Психотипы и лояльность

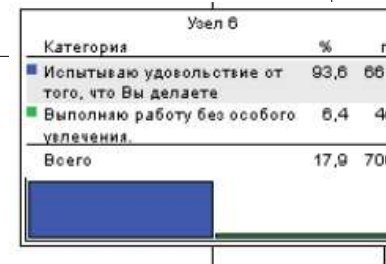
Чем больше J, тем больше людей отвечает, что реализованы в своей деятельности



На реализованность также "влияние второго порядка" оказывают увеличение E и увеличение S

Чем меньше P, тем больше удовлетворенность.

Чем больше E, тем больше удовлетворенность.





Умом Россию не понять... - выводы

- ...аршином общим не измерить.
- Чтобы адекватно оценивать и управлять лояльностью / вовлеченностью, необходимо, кроме количественных данных, знать:
 - базовые представления организационной культуры;
 - территориально – географическую специфику трудовых ресурсов;
 - с какими лидерами мы работаем;
 - психологию...





Спасибо!

boss@psycho.ru