



Коллективное перепрограммирование и управление вовлеченностью

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.

Этапы. Инструменты. Примеры.





Кто здесь?

ЗАХАРОВА МАРИНА

«Психология и бизнес консалтинг групп»

www.psycho.ru

Международная Академия
Трансформационного Коучинга и Лидерства

IATCL

www.transformationalacademy.ru

Сфера деятельности

«Оценка персонала»

«Исследования организационной культуры и
лояльности/вовлеченности»

«Коучинг»





Кто здесь?

НИЕСОВ ИГОРЬ ВЛАДИМИРОВИЧ

boss@psycho.ru

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»





Проекты по теме

РА «Аврора», «АИТ Софт», «Альфа-Банк», **«АКАДО»**, «АРКО», «ВТБ 24», Банк «Визави», Банк Интеза (КМБ), Берлин Хеми/Менарини, «Витамакс», «Вымпелком», «Где этот дом», Группа «Гута», ГИВЦ Москвы, ДОК-3, «Евросеть», «Европейская подшипниковая корпорация», «Евроцемент» (5 заводов), Избирательные компании (Санкт-Петербург, Красногорск, Рязанская область), «Кнауф Гипс», Ковровский механический завод, «Комкор», «КОМОС Групп», «Максом», МГТС, «Мегафон», «Металлик», «Медицинские технологии», «МИАН», Мининформсвязи РФ, Московский кредитный банк, «МТС (Комстар)», «МТТ», «Мустанг Ингредиентс», **Мэрия Казани**, «Ново Нордиск», «Открытый мир», «Паркет Холл», Первый республиканский банк, Подольский завод цветных металлов, «Промед Экспортс», «Ренова», «Ремикс», «РестЛэнд» - Сеть ресторанов «Иль Патио» и «Ростикс», Ресторан «Ноев Ковчег», «Римера», **«Роснано»**, «Россвязьохранкультура», «Ростелеком («ЮТК», «Уралсвязьинформ», «ВолгаТелеком»)), «Салют», Сбербанк РФ, «Северо-западный телеком», «Североникель», «Северсталь», СУ-155, Судебный департамент РФ, «Сургутнефтегаз», ТД «Инталия», «ТТК», «Фрези Грант», «Цифра 1», ЧТПЗ-КТС, **«Эконика»**, «Экфард» Новосибирск, **«ЭФКО»**, Юниаструм Банк, 3DreamTeam, Art de Vivre, Ford, GLogistics, IBG, Johnson Controls, Kraft, Mazda, Michelin, Servier, Synergy, УИТ – Московия, Volvo и др.



Два вопроса

1. Были ли Вы на нашем предыдущем вебинере, посвященном оценке вовлеченности?
 - Да
 - Нет
 - Не помню
2. Как вы думаете, что такое организационная культура?
 - совокупность поведения, символов, ритуалов и мифов
 - совокупность базовых представлений - убеждений
 - свод корпоративных стандартов



26-27 октября «Даев Плаза»

8-я ежегодная конференция из цикла
«Психологическая диагностика и оценка персонала»

Мотивация на лидерство

опыт применения "инъекций энтузиазма" и
"сывороток вовлеченности" для мотивации лидеров.

Скидка для участников вебинара 25%.

zaharova@psycho.ru

(495) 633-2535





Определение 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».

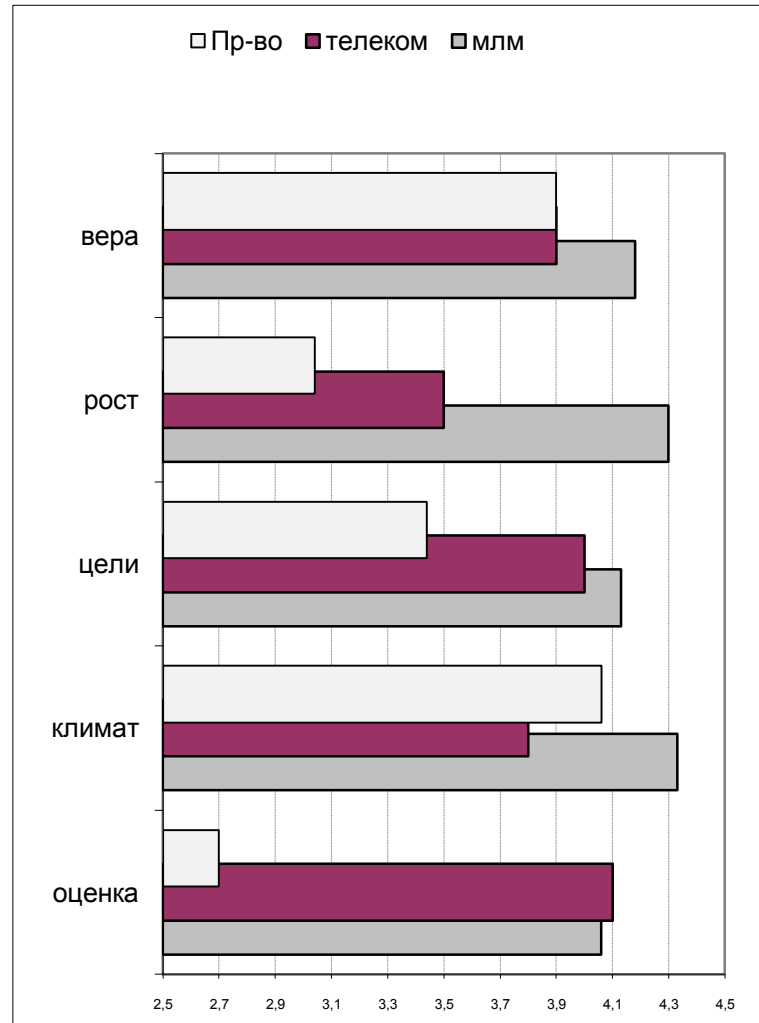
вовлеченность

приверженность

Лояльность
преданность компании



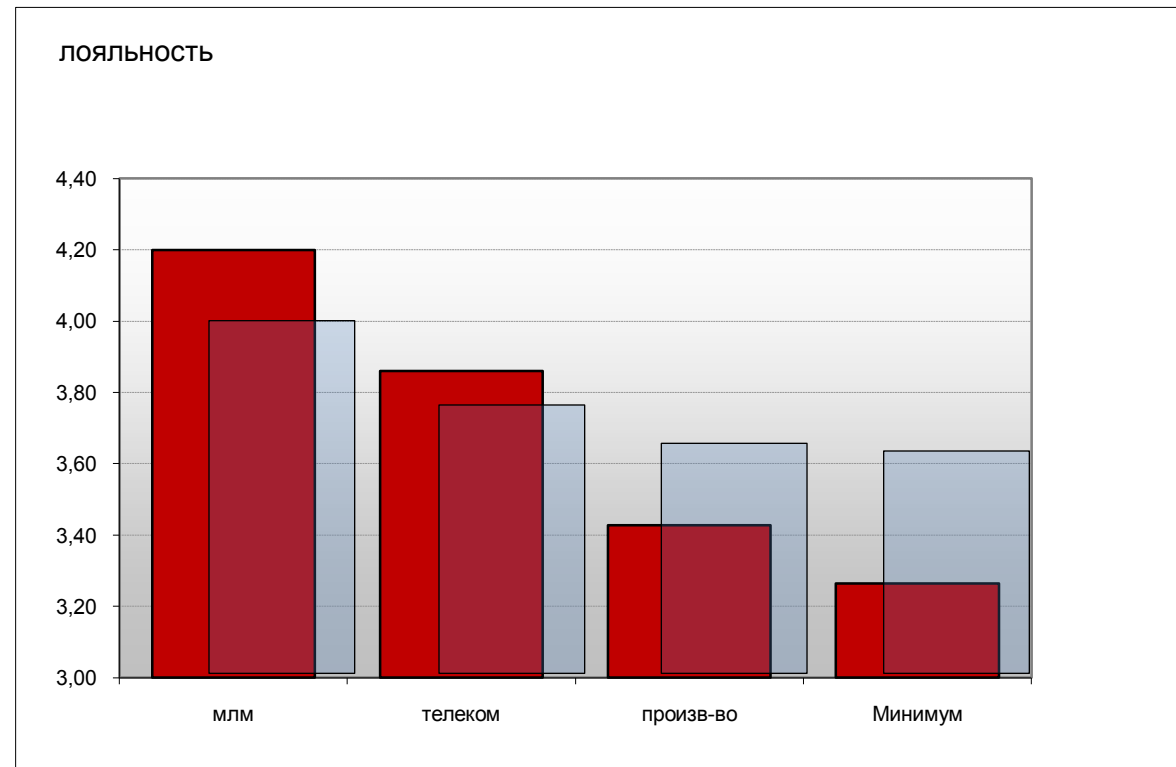
Значения факторов в компаниях различных отраслей





Индекс лояльности – сравнение различных отраслей

	МЛМ	телеком	произв-во	min
Оценка и мотивация	4,06	4,1	2,7	2,53
Психологический климат	4,33	3,8	4,06	3,90
Рабочая атмосфера	4,13	4,0	3,44	3,29
Возможность роста	4,30	3,5	3,04	2,82
Приверженность	4,18	3,9	3,90	3,78
Лояльность среднее	4,20	3,86	3,43	3,26



Значение индекса лояльности MLM выше всех линейных бизнесов, которые исследовались нами ранее..



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



...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.

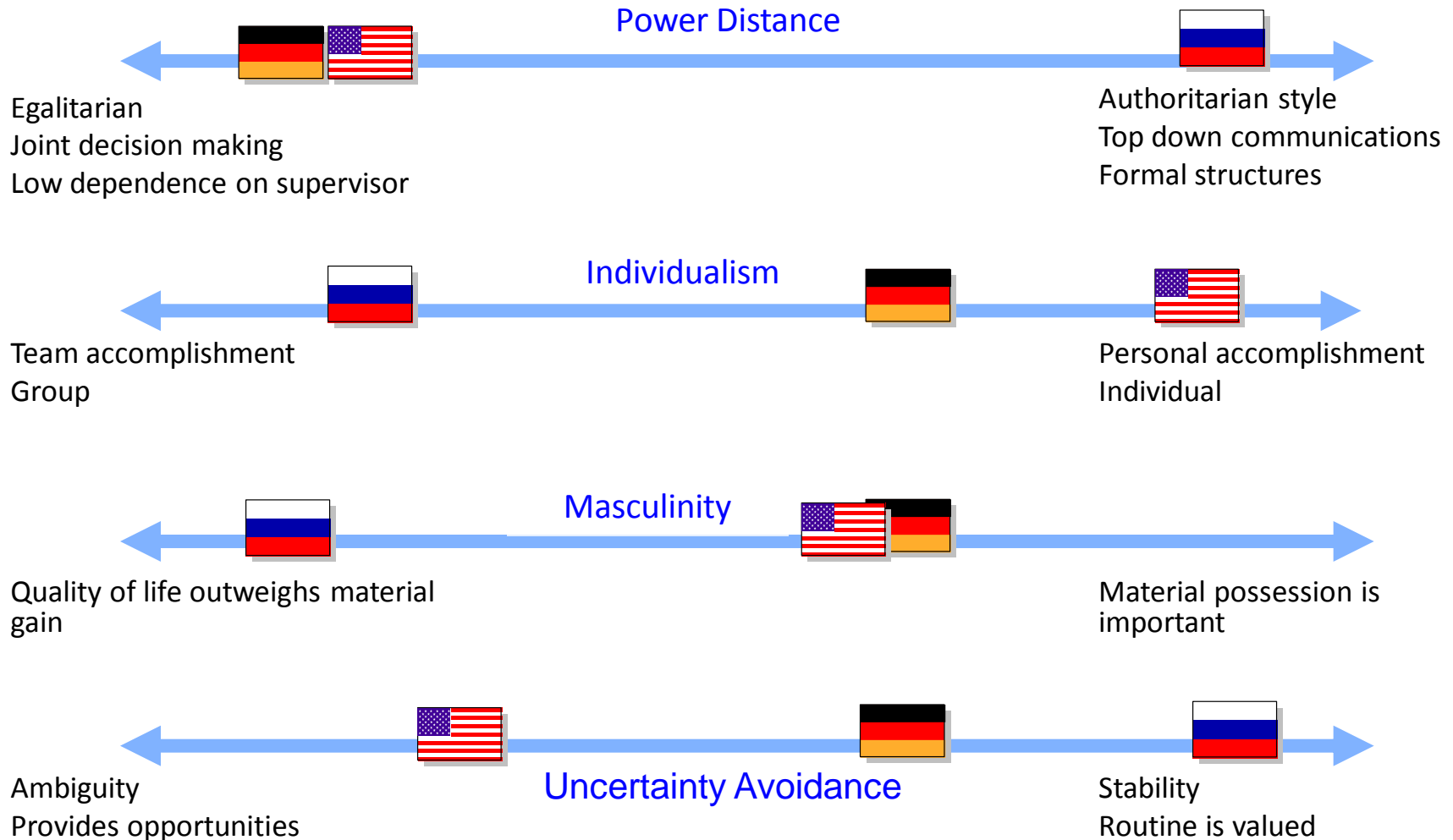


Разница в
базовых
предположениях:





Cultural differences (“Hofstede Dimensions”)





Спец предложение

Бесплатная диагностика организационной культуры

по Хофстеду

Ваша компания в сравнении со средним по России и миру!

zaharova@psycho.ru

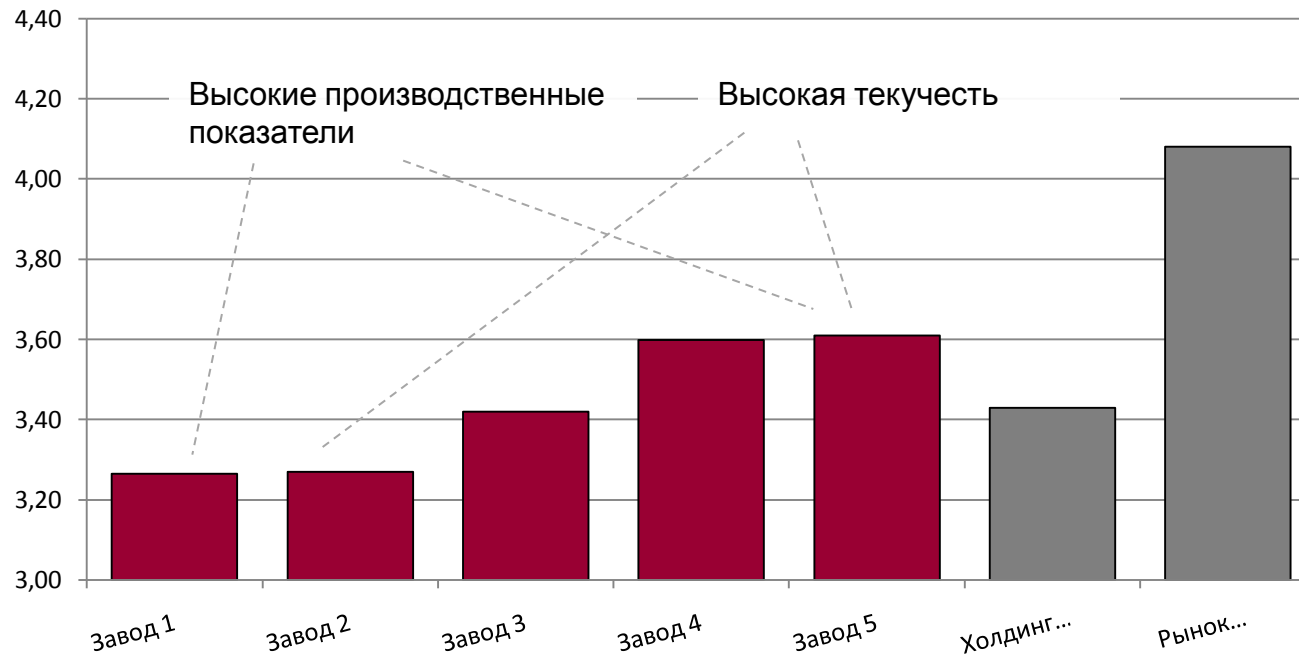
(495) 633-2535





Вовлеченность, финансовые результаты и текучесть – одна отрасль

Лояльность - общий индекс

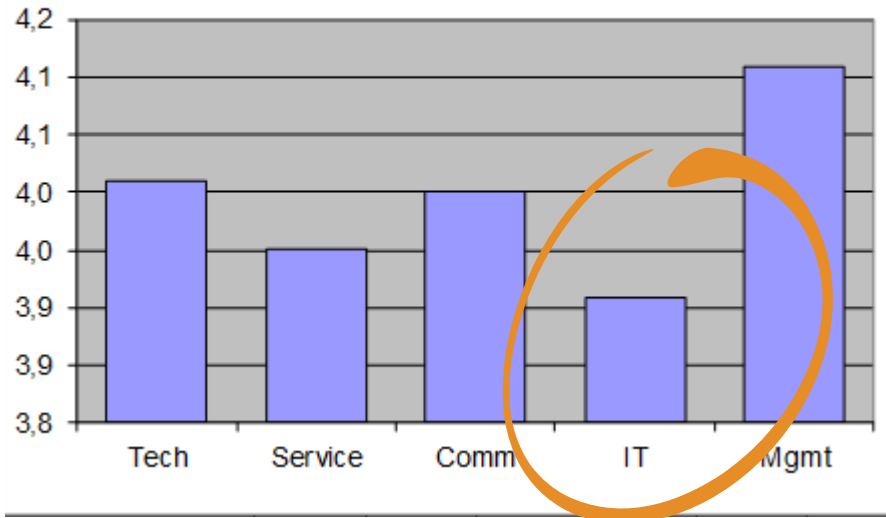


На лояльность в России
влияют дополнительные
факторы!

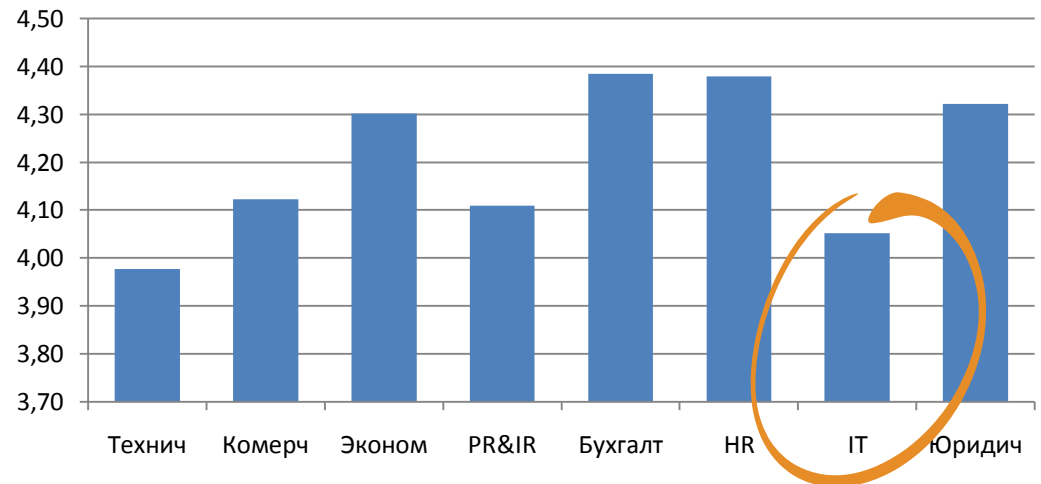


Индекс лояльности подразделений

Лояльность средняя



Лояльность высокая



СЗТ



Умом Россию не понять... - выводы

- ...аршином общим не измерить.
- вопросы всегда задаются исходя из некоторых предположений, в которых они верны, например, «инициатива – это хорошо».
- значение ответов на вопросы может меняться в зависимости от базовых предположений организационной культуры – вплоть до прямо противоположного.
- ...
- сделать диагностику лояльности невозможно одними анкетами, необходимо выявлять убеждения **организационной культуры.**





Организационная (корпоративная) культура – это:

...коллективное программирование ума...
...совокупность **базовых убеждений**
(представлений) – сформированных
самостоятельно, усвоенных или
разработанных группой, ...не осознаются, не
подлежат обсуждению, считаются
самоочевидными

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.



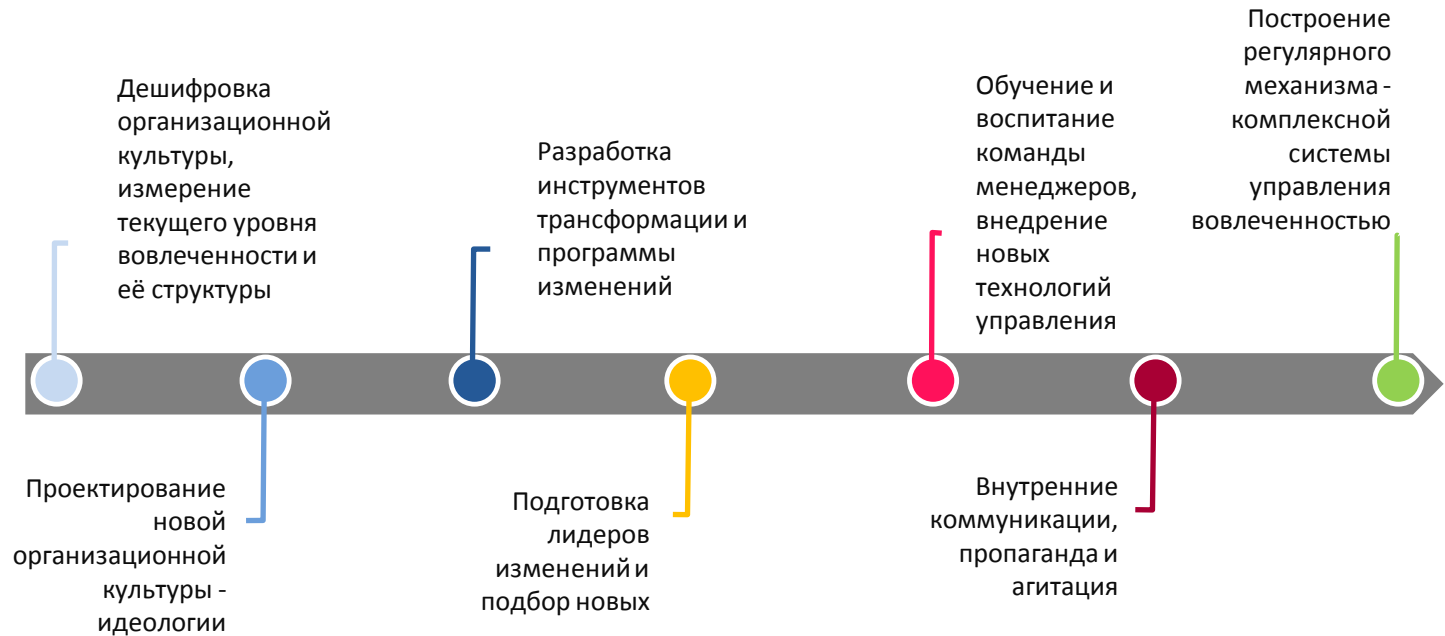


Организационная культура. Лидерство. Вовлеченность – наши убеждения.

- Организационная культура определяет качество вовлеченности. Лидер – главный фактор формирования организационной культуры. Особенно в России.
- Вовлеченность есть вторая производная от лидерства. Первая производная от лидерства - это организационная культура.
- Руководитель и трансформационный лидер – понятия разного уровня. Руководитель "водит" руками, а лидер – умами, точнее, убеждениями.
- Вовлеченность можно оценивать только после дешифровки культуры.
- Идеология – это декларируемая, но не факт, что реальная культура. Несоответствие идеологии и культуры приводит к неуверенности и, как следствие, к неэффективности. Рассогласование декларируемых (провозглашаемых) ценностей и реального поведения это революция, рано или поздно.
- Нематериальная мотивация важна, только мы не умеем с ней работать. «Пока идеализм, в широком смысле слова, не вернется в российскую политику (экономику), системную деградацию нашей страны не остановить».
- Если заниматься в консалтинге чем-то действительно стоящим, то лучше заниматься культурой.



Этапы коллективного перепрограммирования для управления вовлеченностью





1. Дешифровка организационной культуры, измерение текущего уровня вовлеченности и её структуры.



Ключевые вопросы этапа:

Какие общие убеждения стоят за разными, на первый взгляд, артефактами?

Объясняют ли они большую часть тех патологий, которые мы наблюдаем?

В чем состоит уникальность именно этой системы?

Ключевые компетенции:

Выявление убеждений



Инструменты оценки

Количественные:

Специальная анкета. Включает 44 вопроса, которые направлены на оценку уровня лояльности, а также ряд дополнительных вопросов, которые направлены на оценку основных производственных процессов и системы коммуникации в Компании.

Качественные:

- интервью с экспертами Компании разных организационных уровней, направлено на выявление базовых представлений и их соответствия декларируемым убеждениям и ценностям Компании; а также оценку состава и силы влияния внешних факторов
- экспертное наблюдение, сбор артефактов (оценка самого процесса исследования, наблюдение за поведением участников).

Уважаемый коллега!

Данное анкетирование проводится с целью определить наиболее важные для работников вопросы, узнать их мнения и учесть в дальнейшей работе с персоналом. При заполнении анкеты ориентируйтесь только на личное мнение и постарайтесь избегать консультаций с Вашими друзьями, коллегами, руководством. Ваше личное мнение очень важно для нас!

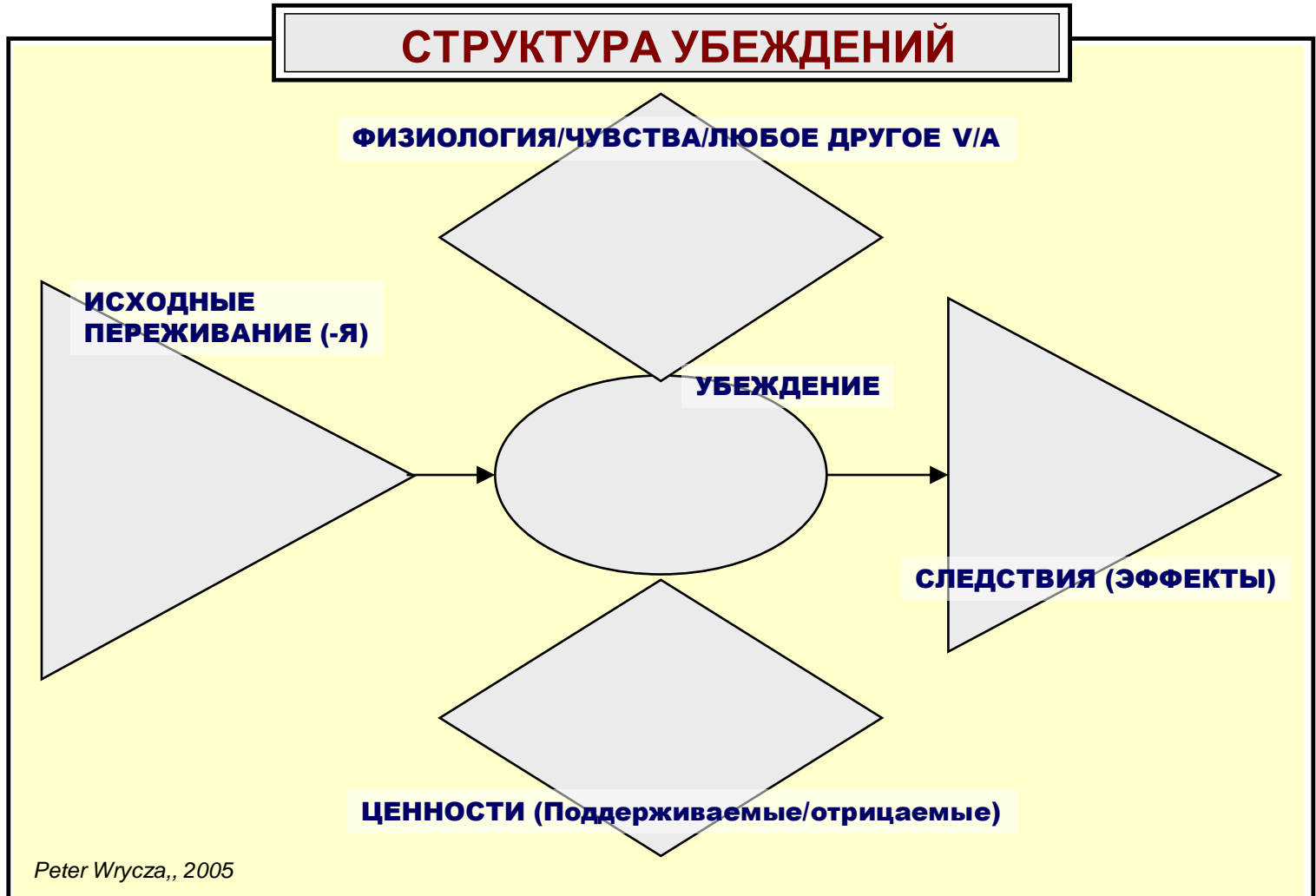
Инструкция по заполнению: Подписывать анкету не надо. Обязательно укажите подразделение, в котором Вы работаете, должность и стаж работы. Прочитайте утверждения, предложенные ниже. Оцените, насколько Вы согласны с каждым утверждением по 5-бальной шкале. Поставьте, пожалуйста, значок «x» в клетку соответствующую Вашей оценке. Условные обозначения: 5 баллов - утверждение верно; 4 - утверждение скорее верно, чем нет; 3 балла - затрудняюсь дать однозначный ответ; 2 балла - утверждение скорее не верно; 1 балл - утверждение не верно.

1. Мое подразделение (цех, отдел):					
2. Моя должность:	Руководящий состав	Линейный руководитель	ИТР	Рабочий	
3. Стаж моей работы на заводе:	Менее 1 года	От 1 года до 5 лет	От 5 до 10 лет	Более 10	
4. Мой возраст:	Менее 20	20-24	25-34	35-44	45-54
				55-64	

Моя оценка моей работы:	1n	2n	3n	4n	5n
5. Я знаю, каких результатов работы ждет от меня наш завод	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Я точно знаю свои должностные обязанности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Сроки, которые мне предлагаются для выполнения заданий, реальны (достижимы)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Мне вовремя и без искажений предоставляется информация, необходимая по работе	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Завод делает все необходимое для того, чтобы я работал(а) с полной отдачей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Завод заботится о своих работниках, социально защищает их	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Когда у меня возникает проблема, я всегда могу обратиться к руководителю	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Мой руководитель с пониманием относится к тому, что кроме работы, у меня есть личная жизнь	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Обстановка на нашем заводе помогает хорошо работать	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. В нашем коллективе нет ссор, обид, выяснений отношений	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Я всегда могу обратиться за помощью к коллегам, когда у меня возникают вопросы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Мой руководитель относится с уважением к каждому работнику	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Структура убеждений





«Рабочая атмосфера» - наиболее значимый фактор лояльности

Характеристика фактора по всем заводам.

«Мы выживаем»

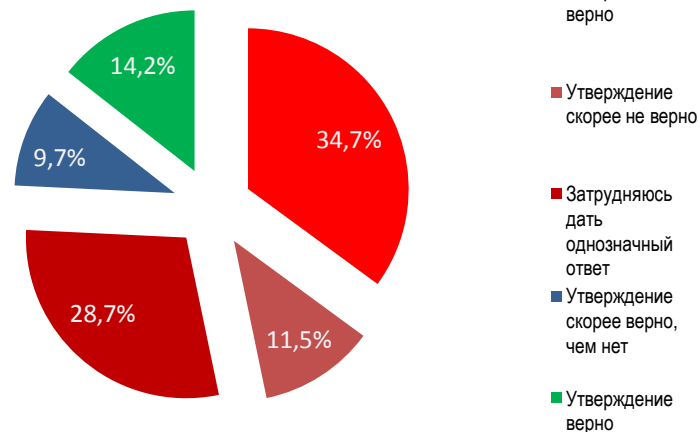
Рабочая атмосфера, в целом, характеризуется состоянием неопределённости, неуверенности в завтрашнем дне, страхом потерять работу.

«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 недальновидно, и угрожает будущему...»



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»





Модель оценки: лояльность есть не только результат орг.культуры, но мера согласованности между тем, что декларируется и реальным поведением

Факторы, влияющие на лояльность

Тренд, стратегия

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

Руководитель (акционер)

Качество менеджмента, стиль руководства

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»

Артефакты

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

Рынок

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



Соц.обеспечение

Качество соц.пакета, уровень зарплаты, система мотивации

Территориальная ментальность

Специфика населения региона, психологические и социальные особенности.

История

Этапы жизненного цикла предприятия, значимые события

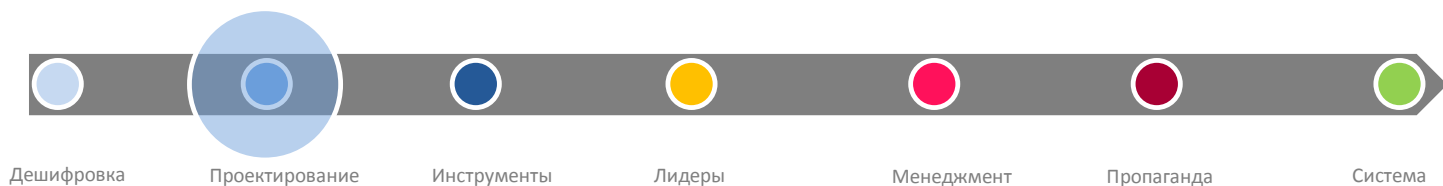
Технологическое обеспечение

Состояние оборудования, условия труда на рабочих местах...

Квалификация персонала – качество рабочей силы



2. Проектирование идеологии – целевая модель



Ключевые вопросы этапа:

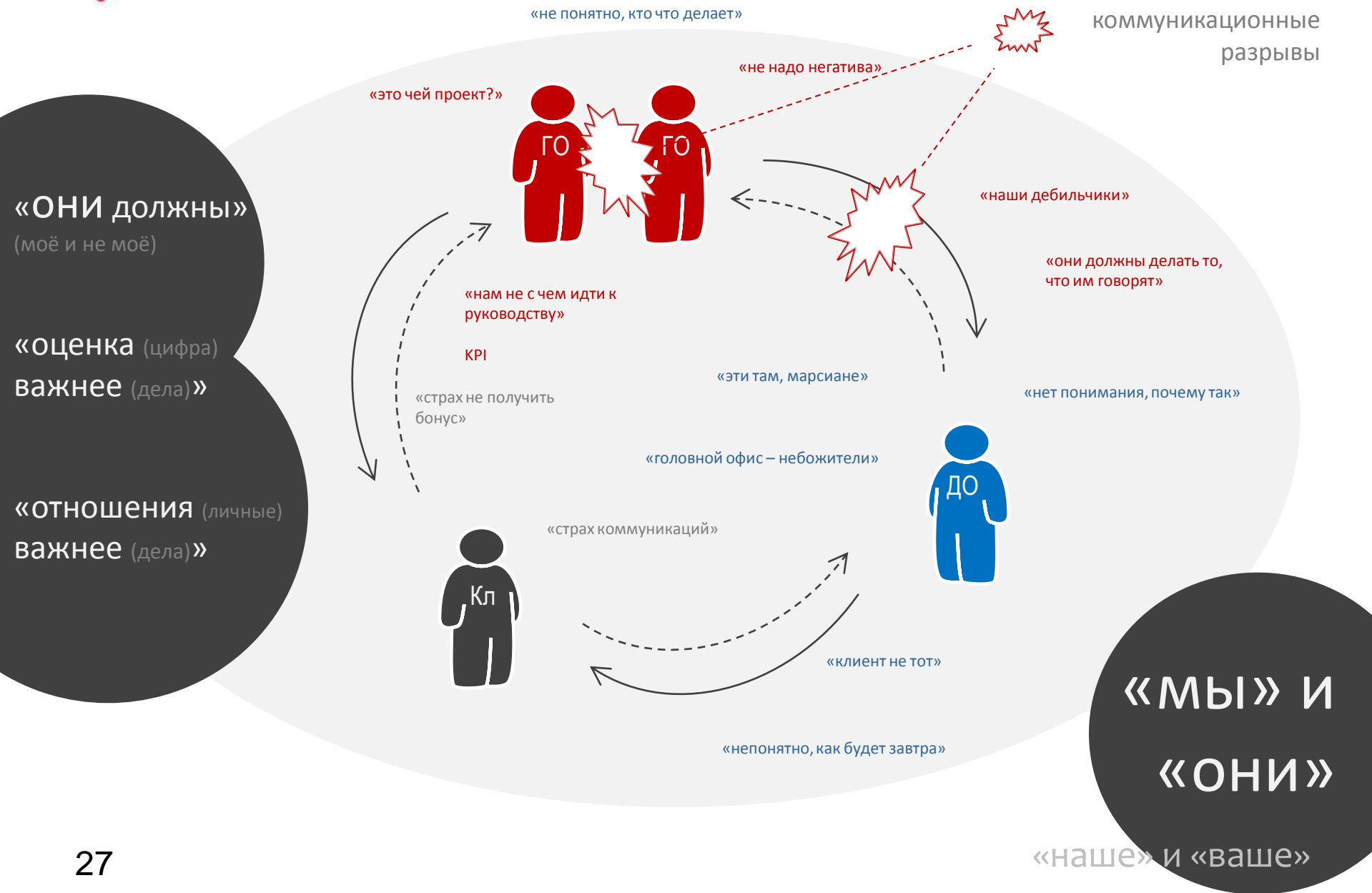
Какую операционную проблему мы решаем?

Какое новое поведение нам для этого нужно?

Какие убеждения нам помогут добиться такого поведения?



Банк – культура недоверия





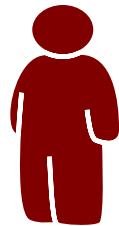
Целевые убеждения

«**Главное - Доверие**»

Что самое главное в нашей работе? Кому это нужно?

«**Доверие клиентов - важнее
оценки и личных отношений**»

(объясняем, насколько это важно)



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



Компания «GreenLife». Текущий баланс ценностей нарушен. Нет связанности.
Текущие убеждения:

Администрация – это: логистика
и...

цели эффективность
прагматизм

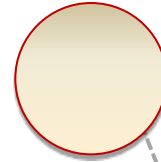


действие
зарабатывать
продавать
технология



Когнитивный
дисбаланс...

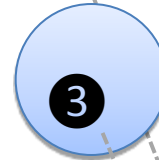
Деньги ≠ миссия
Деньги – про что-то другое



GreenLife – это миссия,
оздоровление, это ‘кушать’
продукт...

GreenLife – это:

самореализация
развитие
красота
совершенство



контакты
общение, нужность,
наполненность
эмоциями

GreenLife – это:



Миссия

Кто ещё? Зачем мы существуем?

Идентичность

Каковы наши цели? Кто Мы? Кем мы себя видим?

Ценности

Какова наша стратегия? Каковы наши убеждения? Что мы считаем важным?

Способности

(компетенции, цели, бизнес-процессы,
климат, ресурсы)

Поведение и Окружение

(чем мы занимаемся, продукты, рынок, конкуренты)

Модель логических уровней

...у каждого из нас есть Мечта -
Мечта о той Жизни, которой мы
хотели бы Жить...





Эмоциональный эффект от появления миссии «GreenLife»

... "легло на сердце в одно мгновение"; "родилось вот это чудо"; "у нашего корабля появился флаг"; "Появился смысл, ради чего все делать"; "миссия прилипла к душе"; "прорыв, переход количества в качество"; "сразу появилась Надежда"; "незаметно и талантливо сложилось"; "это - обновление компании"; "нам есть, с чем идти к нашим людям"; "приятно работать с настоящими профессионалами"; "всё встает на свои места и раскладывается по полочкам"; "это сильно, умно, элегантно"; "Появилась Энергия"; "я мечтаю, чтобы мои дети..."

3. Разработка инструментов трансформации и программы изменений



Ключевые вопросы этапа:

Почему сотрудники должны думать /делать так, как этого хотим мы?

Какая мотивация им для этого нужна?

Как уменьшить их страх перед изменениями?

Креативная концепция!



Три варианта ответа на вопрос «Почему важно доверие? - три креативных концепции»

1 Доверие – это здорово

Потому что я испытываю приятные чувства, позитивные эмоции, когда помогаю людям быть увереннее. Доверие – это здорово.



В основе концепции - обращение к истинным человеческим ценностям и эмоциям...

2 Банк будущей страны

Потому что это важно для всей нашей страны. Мы – часть страны и делаем важное Дело для страны. Мы - лучшие её представители. Мы - часть большого Дела государственной важности.



В основе концепции - обращение к чувству ответственности за страну, причастности к большому важному делу, так как ...

Следовать этическим принципам – значит быть достойным этого большого важного дела. Испытывать окрыляющее чувство причастности к истории новой России. Быть лучшим её представителем

3 Секрет моего успеха

Потому что это – критерий моего профессионализма, мастерства, успеха. Я хочу быть успешным, добиться совершенства, работать в лучшем банке, создать его.



В основе концепции – актуальный тренд личного развития, самосовершенствования и непрерывного движения к успеху.

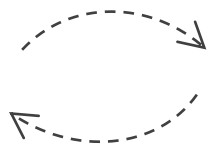
...



Основной визуальный ряд- взаимодействие двух человек, направленное на формирование уверенности и большей определенности - идеал коммуникаций, к которым мы стремимся.

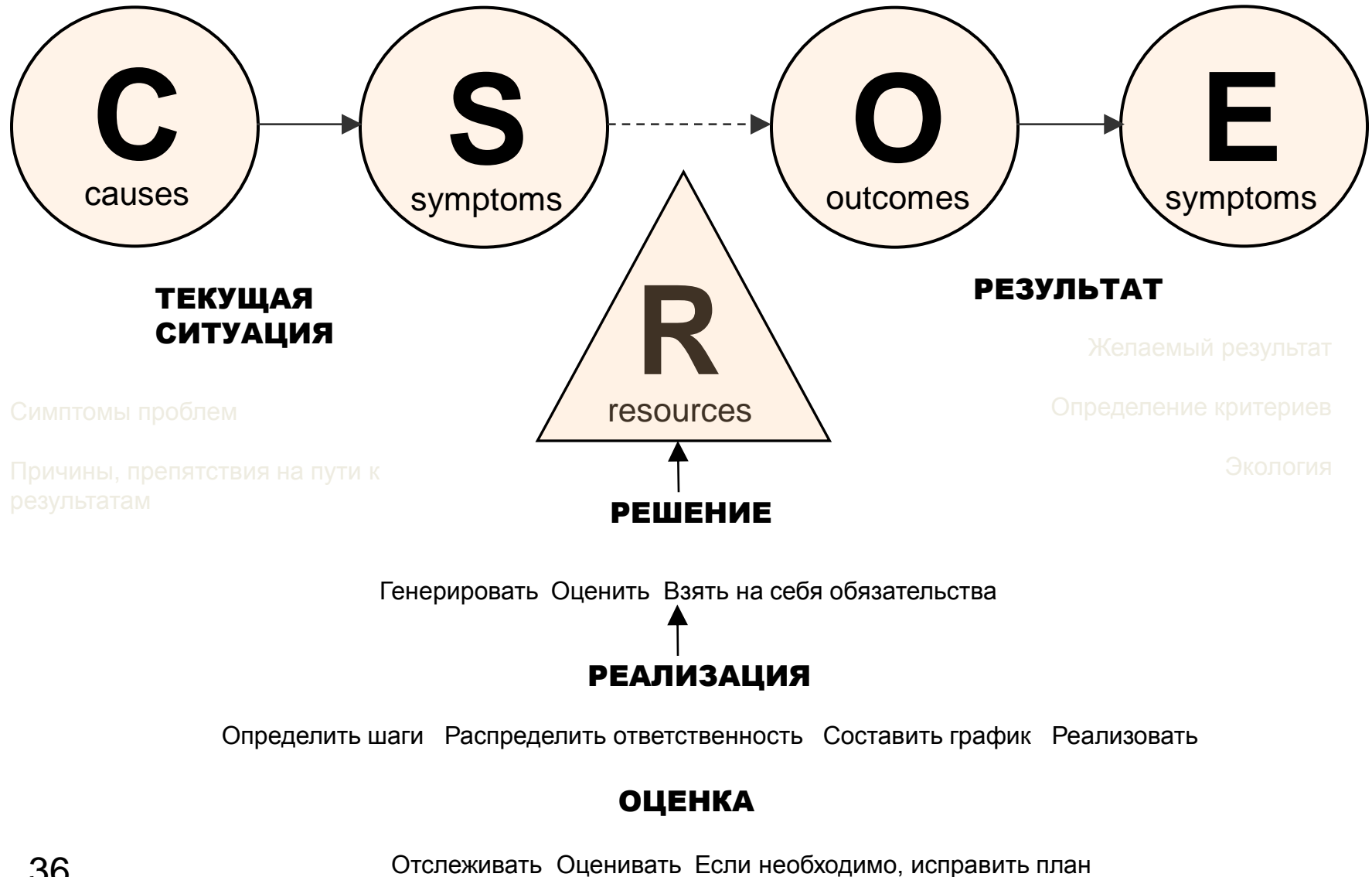
Двое, один помогает другому почувствовать себя уверенно. Разные ситуации банковской жизни. Жесты и мимика поддержки, желания помочь, указания, гарантии, общности...

Мы создаем уверенность для наших коллег и клиентов, делаем их более уверенными. Даже если мы говорим «нет», мы хотим, чтобы наш партнер был уверен, что это «нет» объективно, в общих интересах.





Модель SCORE для творческого решения проблем





Инструменты повышения вовлеченности

топ-менеджмент – на фронт

рейтинг

кадровый резерв

креативные инструкции

кодексы

управление талантами

обучение

корпоративная идеология

action learning

стратегические сессии

модель компетенций

имидж работодателя

письмо руководителя

assessment

appraisal discussion

Lean

30

50%

командообразование

регламенты и процедуры

массовые корпоративные мероприятия

TQM



performance management

внутренние коммуникации

книга думающего человека

PDP

корпоративные события

коучинг

внутренний портал

велосипедная парковка

Конкретный выбор инструментов определяется состоянием факторов, влияющих на вовлеченность и убеждениями организационной культуры, требующими коррекции.



Этапы и основные проекты внедрения

Рыхление вовлечение

Презентации - интервью
Члены правления

Обращение руководителя
Все целевые аудитории

Презентации на
квартальной конференции
и конференции HR
Менеджмент и HR

Проблемно-аналитическая
сессия
Актив

Форумы-анкеты
Сотрудники

Засев обучение

Брошюра и визуальные
материалы
Все аудитории

Эстафета
Все аудитории

Конкурс детского рисунка
Сотрудники

YouTube
Сотрудники

Тьюнинг системы адаптации,
наставничества и обучения
HRD

Выращивание модерируемые коммуникации

Идеологический центр

- Стратегия внутренних коммуникаций
- «Кампании – вопросы»
- «WEB TV»

Идеалы – образцы

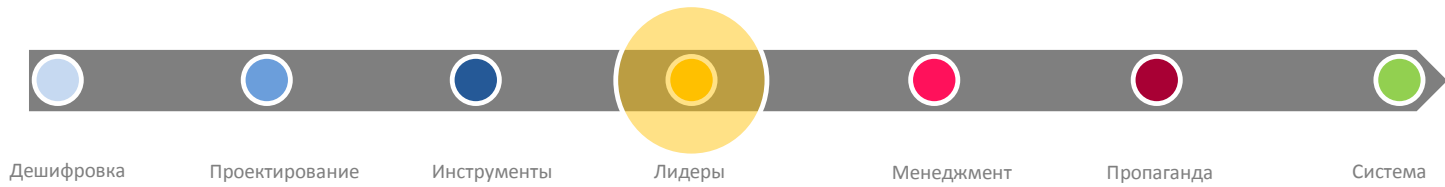
- «Лучшие люди страны»
- «Лучшие люди Банка»
- «Истории успеха»

Зависит от меня!

- «SCORE - проекты»
- «Золотые грабли»
- «Фабрика идей»



4. Подготовка лидеров изменений



Ключевые вопросы этапа:

Насколько лидеры соответствуют целевой модели культуры?

Как помочь большему соответствию?

Как сделать этот процесс системным и необратимым?



Коучинг – для акционеров

Коучинг – это современная психотехнология и искусство, способствующее внутреннему развитию, изменению и росту людей. Коуч помогает руководителю реализовать свой потенциал, раскрыть себя в действии, соединиться с пространством решений, преодолеть личные ограничения и научиться самостоятельно решать целую группу задач благодаря способности оценить наилучшие возможности достижения того или иного результата, найти организующий принцип человека для его изменения.

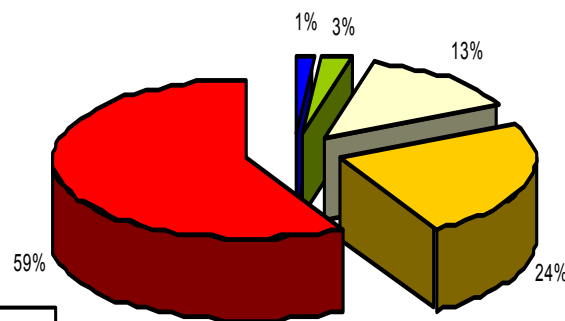
Цель коучинга - понимание руководителем сути происходящего в людях и системах, **повышение эмоциональной компетентности и способности к рефлексии**, формирование внутренней устойчивости и возможности чувствовать себя как дома в мире неопределенности, хаоса, быстро меняющегося контекста и противоречивой информации.



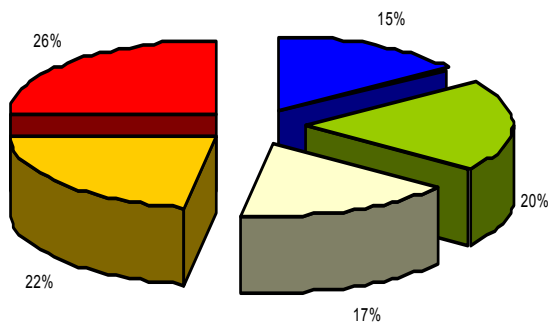


Качество менеджмента и лояльность

Уровень развития управленческих навыков бригадиров ДЭЛКСП влияет на качество работы мастеров в максимальной степени, являясь основным фактором нематериальной мотивации. Кроме данного фактора, на качество обслуживания влияют все остальные факторы лояльности. То есть, более лояльные мастера работают успешнее, чем нелояльные. Для примера (по данным исследования января 2010), статистика ответа на вопрос «Я получаю регулярную оценку работы от руководителя» для успешных и неуспешных мастеров.

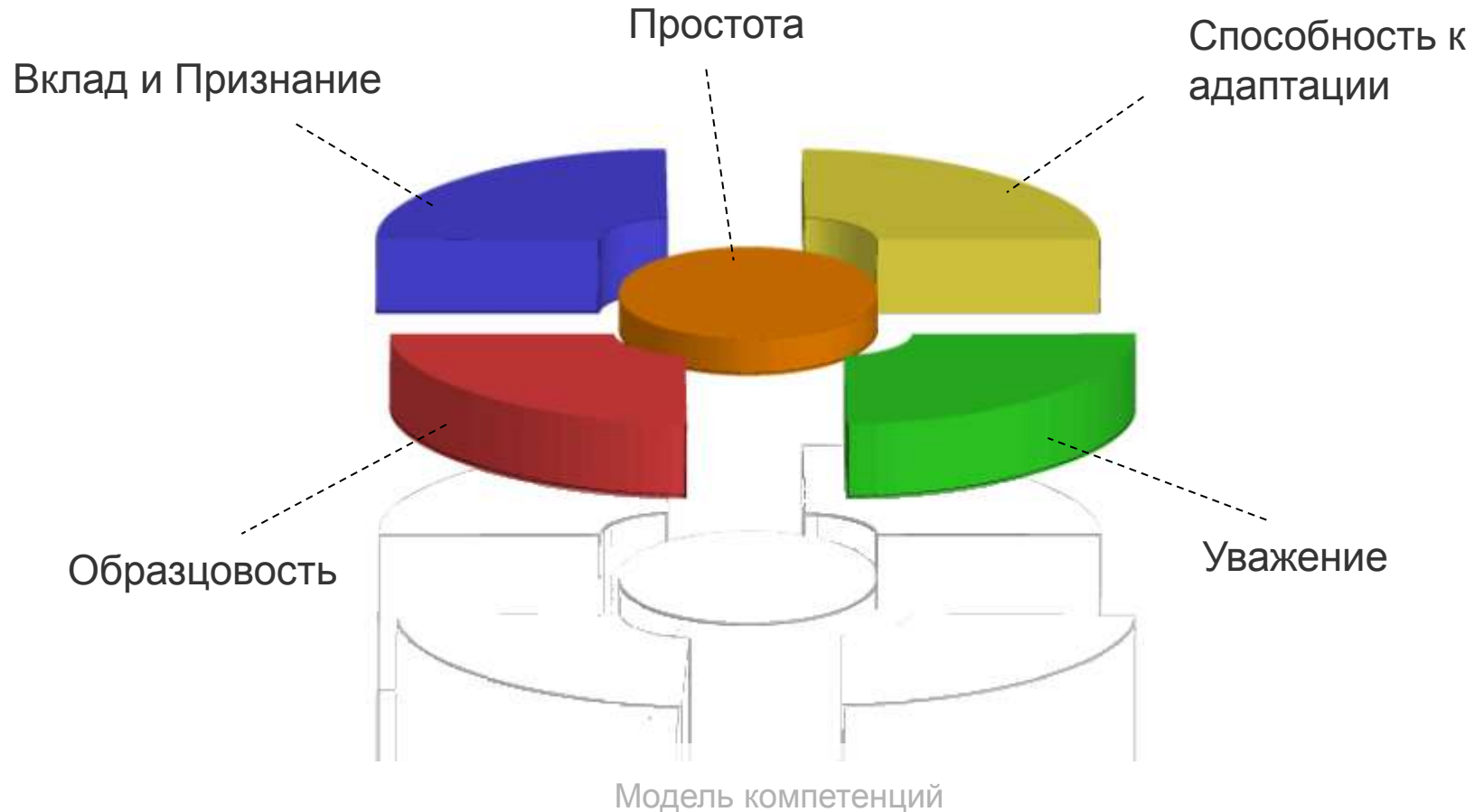


- Утверждение не верно
- Утверждение скорее не верно
- Затрудняюсь дать однозначный ответ
- Утверждение скорее верно, чем нет
- Утверждение верно



Ценности компании определяют модель компетенций

Система ценностей SERVIER – образец взаимосвязи гуманистического подхода и результативности





26-27 октября «Даев Плаза»

8-я ежегодная конференция из цикла
«Психологическая диагностика и оценка персонала»

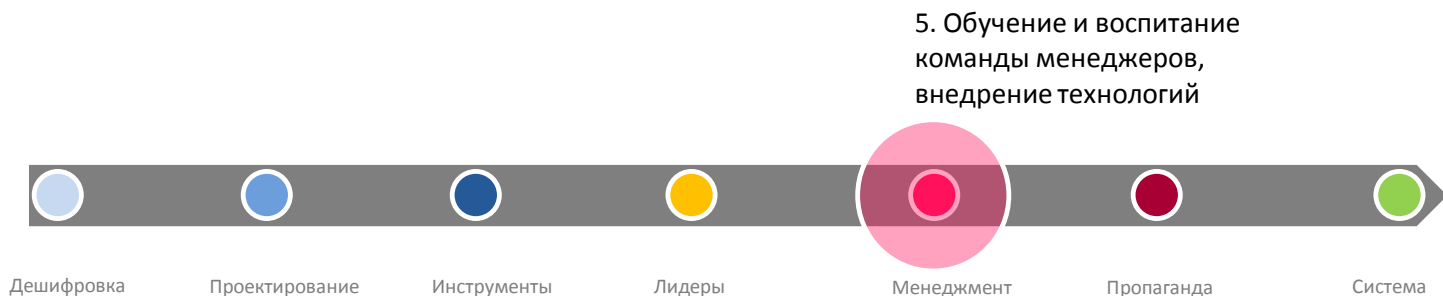
Мотивация на лидерство

опыт применения "инъекций энтузиазма" и
"сывороток вовлеченности" для мотивации лидеров.

Скидка для участников вебинара 20%.

zaharova@psycho.ru





Ключевые вопросы этапа:

Кого?

Чему?

Как?

Командный коучинг - "Самонаводящаяся эволюция посредством инсайта". Осознать орг.культуру – свою и окружения, выработать общий язык и понимание смысловых вещей - идеологии команды - кто мы, для чего мы, чем мы занимаемся, какими мы себя видим, что мы считаем важным, обсудить стратегию - как мы собираемся достичь своих целей, что нам для этого нужно, какие ресурсы, компетенции, инструменты, что из этого у нас есть и чего не хватает каждому из нас, какие качества необходимы для эффективной совместной работы...



Тренинги для руководителей – темы

Содержание тренинговых сессий

Лидерство и личная эффективность

развивает лидерские качества и практические навыки управления людьми, формирует способность воодушевлять на достижение целей в рамках корпоративных ценностей, обеспечивая высокое качество корпоративного управления

Деловое взаимодействие

тренирует коммуникативную компетентность, умение слушать и слышать, управлять так, чтобы люди делали то, что от них требуется с удовольствием, развивает основные компоненты эмоционального интеллекта (EQ), определяющего потенциал руководителя и его стиль управления

Анализ проблем и принятие решений

развивает стратегическое видение, системное мышление, проницательность, способность к всестороннему анализу информации и синтезу оптимальных управленческих решений

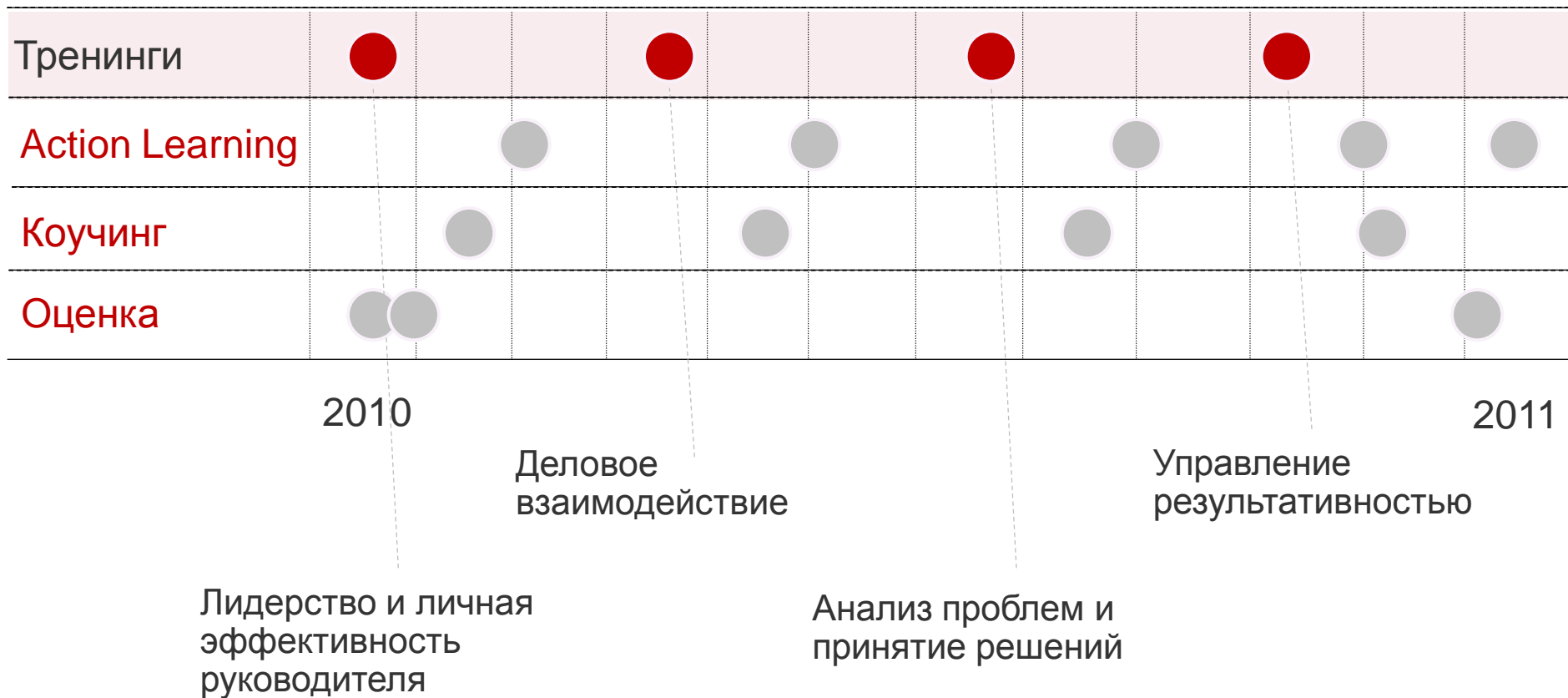
Управление результативностью

развивает навык эффективного исполнения, который подразумевает сочетание решительности, целеустремленности и проактивности с навыками планирования, управления временем, делегирования полномочий и контроля



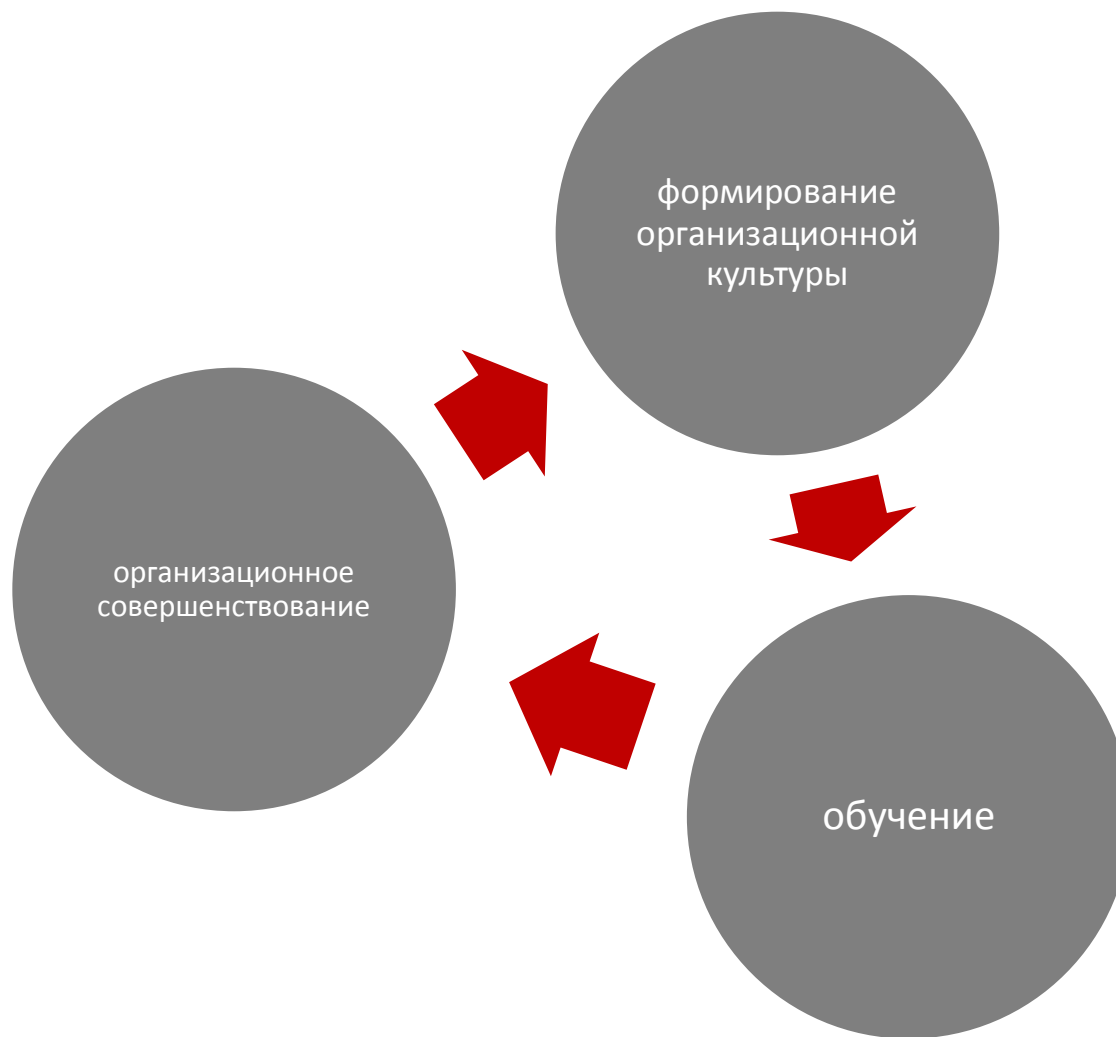


Расписание тренингов в программе подготовки кадрового резерва





Тренинги для руководителей – цели





6. Внутренние коммуникации, пропаганда и агитация.



Ключевые вопросы этапа:

Кого?

Чему?

Как?



Корпоративный кодекс поведения





Корпоративные коммуникации:

публичное
обязательство перед
клиентами от лица
сотрудников
компании

DARREN — BARISTA / DEXTER AVE.

Babette, store manager, Swedish Hospital

"I DO IT FOR THE PEOPLE. WE HAVE AMAZING PARTNERS, MANAGERS AND CUSTOMERS AT MY STORE."

"I'm always learning and I get to run a business. I think I have the best job in the company."

Team leader. Mentor. Head of operations. Coffee expert. A Starbucks store manager wears many different aprons, each vital to our ultimate goal of providing a great cup of coffee in a place where friends and neighbors always feel welcome. Ready to get started? Apply online today.

LOVE WHAT YOU DO.

www.starbucks.com/careers

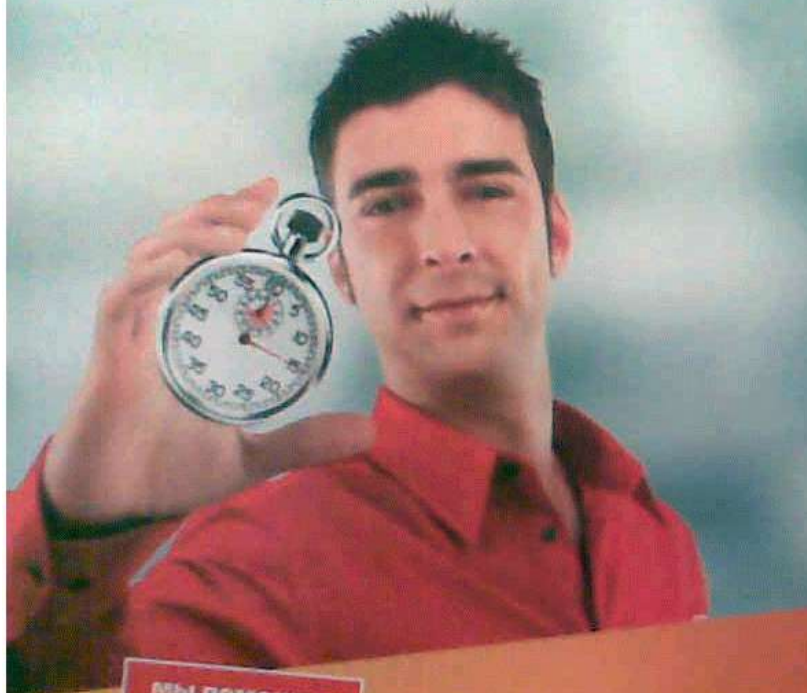
ASK A MANAGER HOW YOU CAN APPLY TODAY.






ЧТО-ТО НЕ ТАК?
Дайте нам 15 минут и мы решим Вашу проблему.

GOT A PROBLEM?
*We promise to take care of your problem within 15 minutes
or you will be our guest.*



**МЫ ПОМОЖЕМ
ВАМ
ЗА 15 МИНУТ**

**15-MINUTE
SATISFACTION
GUARANTEE**

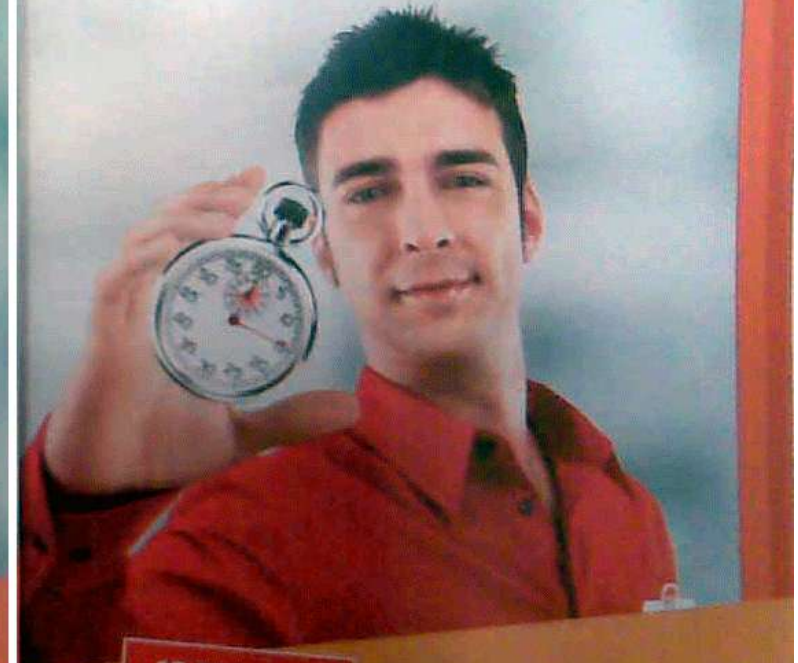


Отели, в которых Вы все любите.

www.ibishotel.com


SIE HABEN EIN PROBLEM?
Wir lösen es innerhalb von 15 Minuten
oder Sie sind unser Gast.

GOT A PROBLEM?
*We promise to take care of your problem within 15 minutes
or you will be our guest.*



**15-MINUTEN
SERVICE-
GARANTIE**

**15-MINUTE
SATISFACTION
GUARANTEE**



Hotels wie ich sie liebe.

ibishotel.com

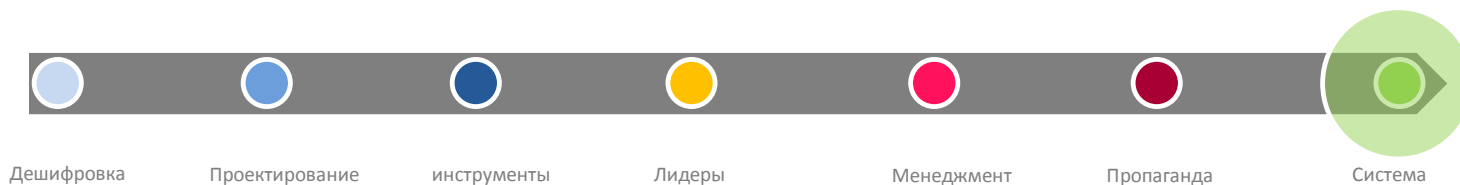


Вена





7. Построение регулярного механизма - комплексной системы управления вовлеченностью.



Ключевые вопросы этапа:

Насколько лидеры соответствуют идеальной модели культуры?

Как помочь большему соответствию?

Как сделать этот процесс системным и необратимым?



В состав системы измерения и управления вовлеченностью входит 5 основных элементов.





Вопросы?

boss@psycho.ru



26-27 октября «Даев Плаза»

8-я ежегодная конференция из цикла
«Психологическая диагностика и оценка персонала»

Мотивация на лидерство

опыт применения "инъекций энтузиазма" и
"сывороток вовлеченности" для мотивации лидеров.

Скидка для участников вебинара 20%.

zaharova@psycho.ru





Спец предложение

Бесплатная диагностика организационной культуры

по Хофстеду

Ваша компания в сравнении со средним по России и миру!

zaharova@psycho.ru





Спасибо!

boss@psycho.ru