



Разработка программы трансформации организационной культуры

Пошаговая инструкция





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»





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»

«Лояльность/вовлеченность»

«Лидерство»





О компании.

Консалтинг, тренинг и коучинг в области лидерства, организационной культуры и вовлеченности с 1998 г.

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.



Вопрос

1. Были ли Вы на наших предыдущих вебинарах, посвященных оценке вовлеченности и «коллективному перепрограммированию»?
 - Да
 - Нет
 - Не помню



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.

За любым поведением стоит убеждение = позитивное намерение.



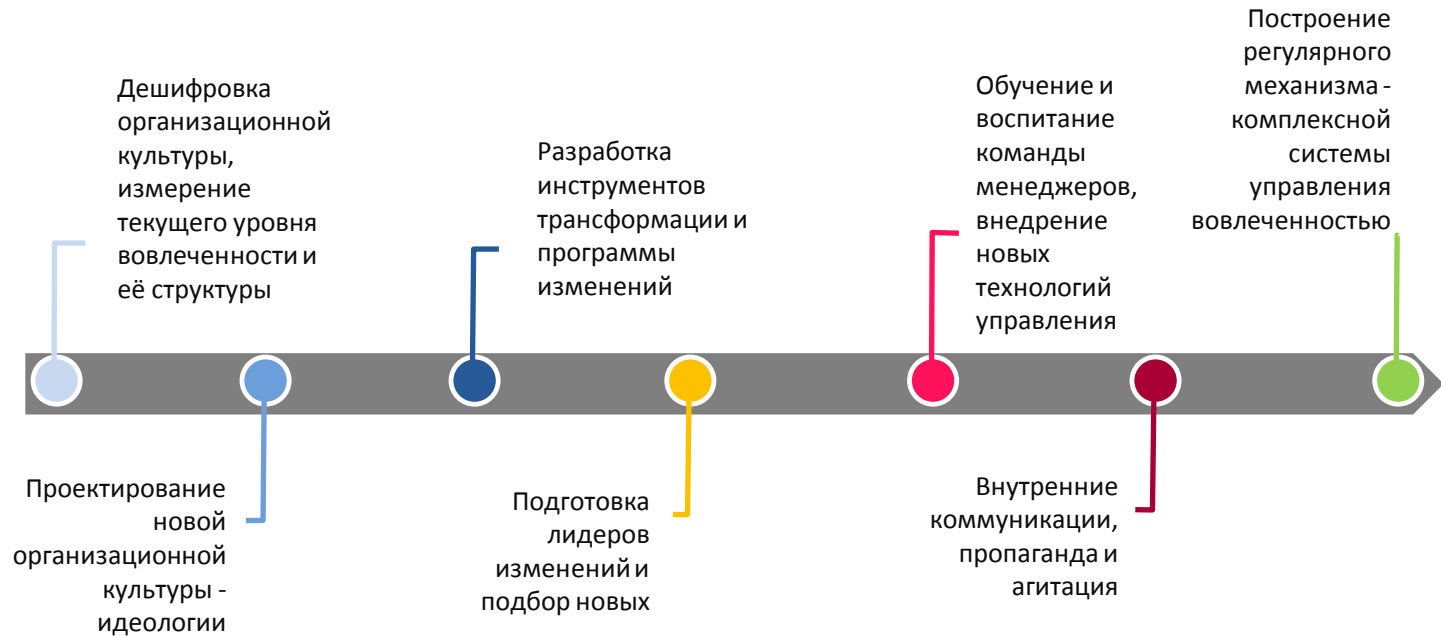


Организационная культура. Лидерство. Вовлеченность.

- Вовлеченность можно оценивать только после дешифровки организационной культуры. Культура определяет вовлеченность. Вовлеченность – это вторая производная от лидерства. Первая производная - это организационная культура.
- Лидер управляет убеждениями. Лидер – главный фактор формирования организационной культуры. Особенно в России. В отличие от руководителей, которые "водят" только руками.
- Идеология – это декларируемая культура организации. Но не всегда реальная. Несоответствие идеологии и реальной культуры приводит к неуверенности и, как следствие, к неэффективности. Рассогласование декларируемых ценностей и реального поведения - это стагнация, а в пределе - революция.
- Нематериальная мотивация важна, только мало кто сегодня умеет с ней работать. Пока идеализм, в широком смысле слова, не вернется в российскую экономику и политику, системную деградацию страны не остановить.
- Если заниматься в консалтинге чем-то действительно стоящим, то надо заниматься культурой. Особенно – в России.



Этапы трансформации организационной культуры для управления лояльностью/вовлеченностью и снижения организационных рисков





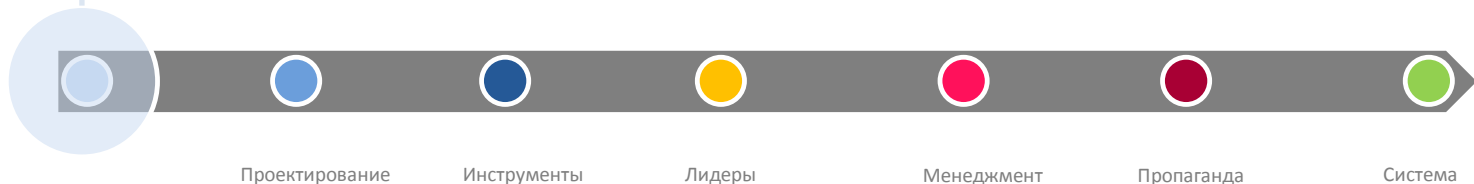
«Компания А»

«Компания А» – лидер рынка в одном из секторов FMCG. Более 100 магазинов, из них 50% - свои, 50% - франчайзинговые. В магазинах под брендом А продаются коллекции брендов, принадлежащих не только «Компании А». Проблема – снижение лояльности франчайзи, выражающееся в недовольстве сотрудничеством, угрозах уйти под другие бренды. Цель – не допустить ухода, обеспечить лояльность франчайзи на ближайшие 9 месяцев для обеспечения возможности решения текущих операционных проблем – нахождения новых производств и запуска линий, поиск дизайнеров, налаживания логистики.

Результат: 0% отток; 100% свои бренды в настоящее время; «Золотая франшиза» уже на следующий год после реализации проекта.



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



Инструменты этапа

количественные

Анкетирование сотрудников с помощью анкеты лояльности/ вовлеченности, адаптируемой для каждого предприятия и сферы деятельности.

Типологические исследования культуры – Хофстед, Камерон-Куин, Денисон и пр.

Интервью с экспертами различных организационных уровней.

качественные

Экспертное наблюдение и изучение документов.

аналитические

Сбор и анализ артефактов, выявление базовых представлений, в том числе «патологических».

Результаты этапа

Уровень лояльности/вовлеченности и его факторная структура: значения по предприятию, подразделениям, уровням управления и квалификации, возрасту, стажу.

Базовые представления - убеждения организационной культуры и их взаимосвязь с факторами вовлеченности.

Сегментирование и выявление критических сегментов – по различным срезам.

Зоны повышенного риска и угрозы: недобросовестность, аварийность, социальная напряженность, отток квалифицированных кадров.



Модель **SCORE** для творческого решения проблем

Текущая ситуация

Целевая ситуация



Уточнение

Что происходит сейчас...?

Какова текущая ситуация?

Что происходит когда...?

«Они не уделяют нам достаточного внимания»... «Всё время задерживают коллекции»... «У конкурентов уже начались продажи осени, а у нас – только через неделю»... «В результате клиенты уходят к другим, а мы теряем выручку»...

«Такое впечатление, что им не нужны деньги»...

Откуда ты знаешь, что...?

Что важного в...? Почему это важно?

Убеждения

«Компания зарабатывает на чем-то другом, мы для них – так...»

Ценности

«Для нас оборот – это всё»

Микро Паттерны

Речь/язык (вкл. голос) *Низкий или высокий*

Физиология (позы, жесты, дыхание, кожа, мышцы, ГСД)

Реп.системы *V, K*

Стратегии/субмод-ти

Логические уровни

Идентичность

Убеждения и ценности

Способности ✓

Поведение и окружение ✓

Позиции воспр.

Сам ✓

Другой ✓

Наблюдатель

«Мы»

Время

Прошлое

Настоящее ✓

Будущее

Метапрограммы

Референция

Внешняя референция

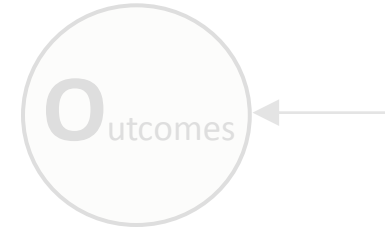
Детали

Реактивная позиция

«От»



Компания «А». Анализ текущей ситуации по модели S.C.O.R.E.



Причины

Симптомы

Способности

Некомпетентная логистика, маркетинг, невозможность контролировать качество китайских партнеров (культурные различия). Проблемы роста, связанные с ростом компании – естественный этап, требующий **времени** и лидерства.

Жалобы франчайзи на плохое соотношение цены и качества продукции в сравнении с конкурентами, задержки коллекций к началу сезона и отсутствие рекламных кампаний, остаточный принцип распределения по сравнению со «своими» магазинами. Отсутствие франчайзинговых договоров – всё на устных договоренностях.

«Компании А» не нужны деньги от нас, она зарабатывает как-то еще» .

Задержки платежей за поставленную продукцию – большая дебиторка.

«Компания А» – большая, сильная, с историей. Опирается на что-то сильное, фундаментальное – это правильно».

«Мы готовы брать все, что связано с брендом, опытом, знаниями, технологиями, но продавать будем то, что продается».

«Компания А» – это хорошие личные отношения».

«Многие уйдут под другие бренды, если вы запретите нам торговать другими брендами в наших магазинах».

«Франчайзи – «чужие на этом празднике жизни».

Снижение объемов продаж продукции «своих» брендов тенденция соотношения объемов товара «Компании А» и её конкурентов, реализуемого франчайзи

«Товар не соответствует бренду».

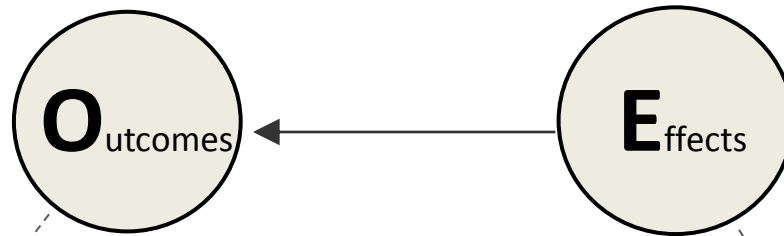
Убеждения

«Бренд – отдельно, бизнес – отдельно. Компания «А» – это бренд, но не бизнес».

80:20 → 50 : 50 → 20:80



S.C.O.R.E. – построение пространства восприятия – целевой системы убеждений



Цели

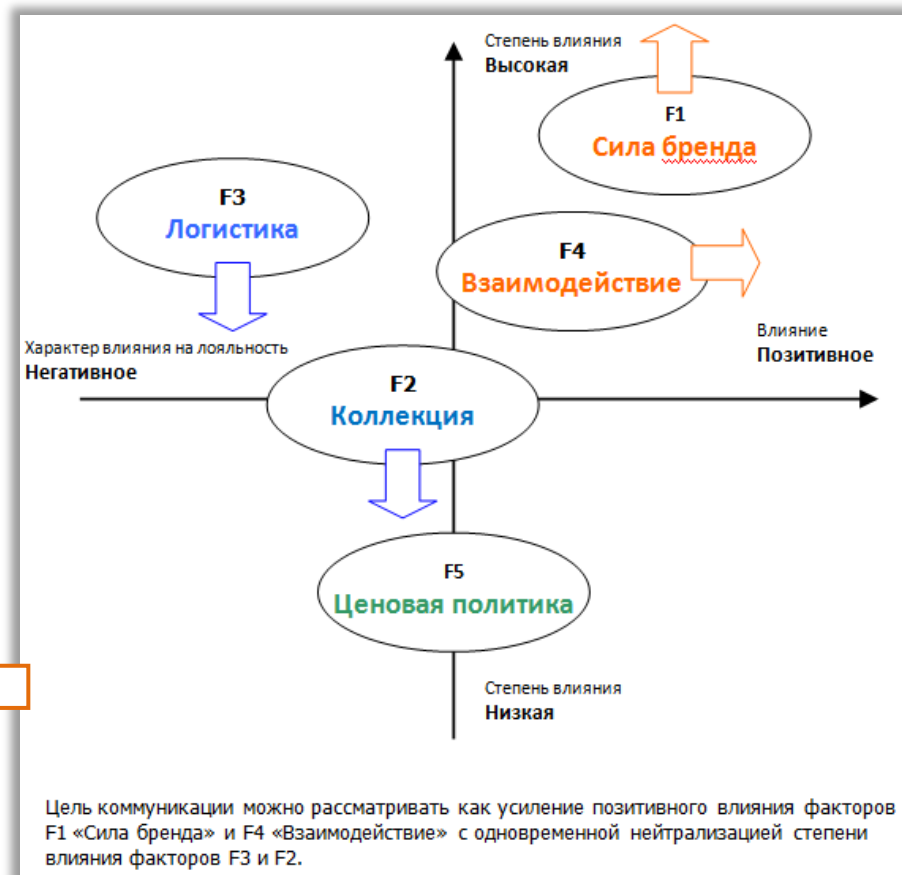
Эффекты (система)

- Обеспечение лояльности, сохранение франчайзи, недопущение переходов на другие бренды
- Увеличение объемов продаж продукции брендов компании
- Привлечение опыта франчайзи к решению текущих операционных проблем



Целевое убеждение

«Компания А – надёжный партнёр, перспективный с точки зрения ведения совместного бизнеса, который имеет для неё важное стратегическое значение».





Ключевые идеи коммуникации с франчайзи для формирования нужного убеждения

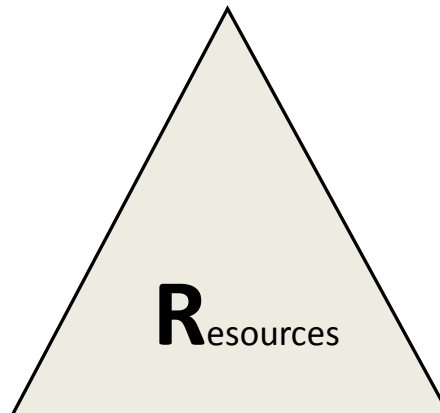
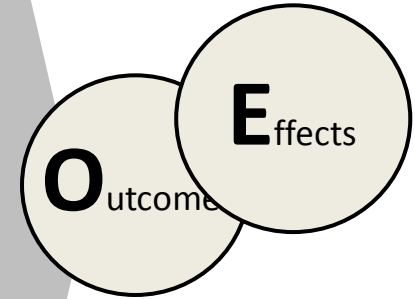
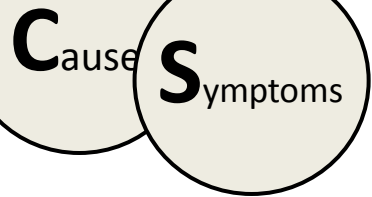
«Компания «А» – бренд, который продает». Мы – большая, сильная компания, которая растет. Сильная компания – это успешные франчайзи»...

«Мы – честны». Да, проблемы есть. Это – естественные проблемы роста. Проблемы с логистикой и качеством коллекции – временное состояние, результат переходного периода большой сильной компании»...

«У компании есть чёткая стратегия развития. Её основные положения уже реализуются. Заводы в Бразилии. Новые кадры»...

«Наш общий успех – в тесном взаимодействии». Франчайзи важны для компании»...

«Сильный бренд и поддержка бизнеса стоят денег. За бренд надо платить»...



«Компания А – надёжный партнёр, перспективный с точки зрения ведения совместного бизнеса, который имеет для неё самой важное стратегическое значение».



Проблемно-инновационная стратегическая сессия в формате франчайзи-клуба: выявление проблем, запуск совместных проектов, выступление лидера компании со стратегией, командообразование, проектные группы и конференция.



«Холдинг Б»

Международный вертикально интегрированный промышленный холдинг по производству строительных материалов. Холдинг входит в восьмерку крупнейших компаний мира в своей отрасли и объединяет 16 заводов полного цикла в России, на Украине и в Узбекистане.

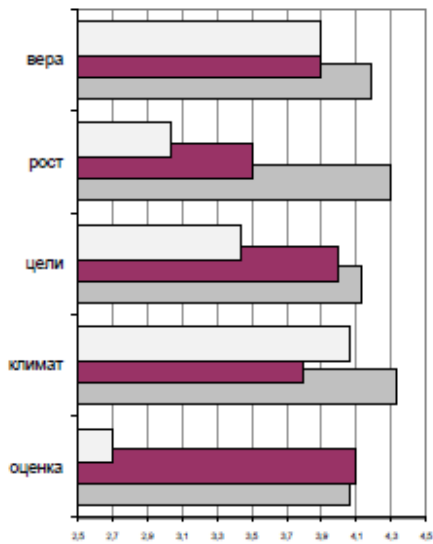
Проблемы Холдинга: безответственность, отсутствие инициативы, низкая продуктивность.

Цель – нахождение «инъекций энтузиазма» и «сывороток вовлеченности».



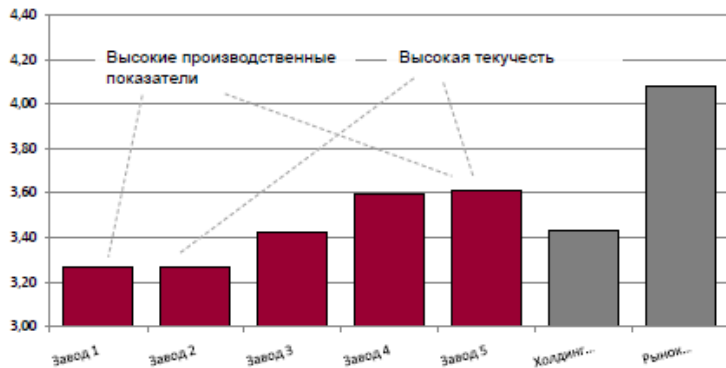
Примеры представления результатов оценки лояльности/вовлеченности и дешифровки организационной культуры («Симптомы» и «Причины»)

Патологии организационной культуры



Факторная модель вовлеченности/лояльности – Gallup + 1

Вовлеченность/лояльность в различных срезах – выявление критических зон



- 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 и тем, что будет завтра», «Если сегодня не выжили, завтра не выживем».

«Нас не ценят»
нет связи труда и оплаты, проблемы менеджмента, «оставили на два пачи – стал получать пенсию».

«Развитие – важно, но не нужно»
«самый коллектив», «нам завод не надо», «мы сами не выживем, худшимся самим», «работе – Наш драм, коллектив – выживем».

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



«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.



2. Проектирование идеологии – целевая модель



Инструменты этапа

Изучение всех факторов, влияющих на вовлеченность или на ту операционную проблему, которую мы решаем (история, территория, стиль менеджмента).

Оценка соответствия реальной культуры декларируемым убеждениям и принципам (идеологии).

Системный (стратегический) анализ. Выявление ключевых характеристик, определяющих текущее состояние. Построение модели (карты) культуры.

Системное проектирование. Определение направления трансформации культуры и конкретных коммуникационных целей – тех убеждений, которые необходимо сформировать.

Результаты этапа

Описание желаемого поведения, которого мы хотим добиться благодаря изменению культуры (конкретные цели).

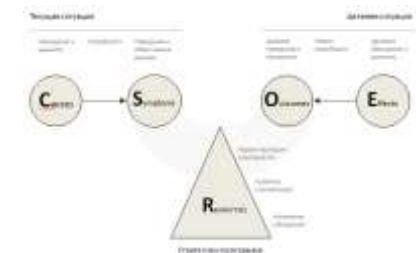
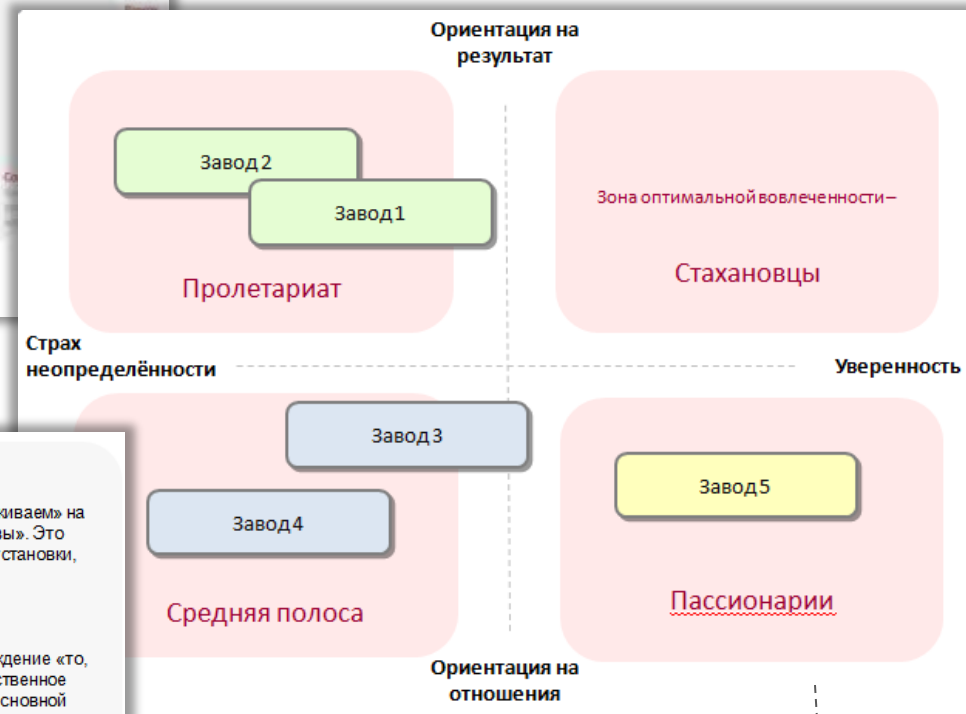
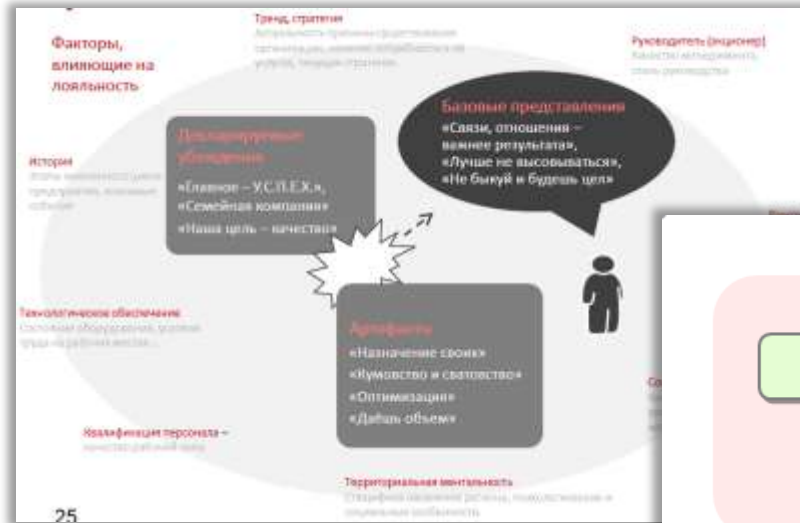
Многофакторная модель, описывающая систему базовых представлений – как текущих, так и возможных.

Стратегия трансформации организационной культуры – «направление главного удара».

Целевые убеждения – базовые представления новой культуры, которые необходимо сформировать.



Проектирование новой идеологии через «охват» целевой системы убеждений



1

Формирование уверенности в завтрашнем дне

Ключевая задача 1 этапа – изменение доминирующей установки «Мы выживаем» на установку: «Мы здесь живем» и формирование «коллективной перспективы». Это позволит развить культуру доверия и снять негативные психологические установки, приводящие к нелояльному поведению и снижению продуктивности.

2

Связывание вознаграждение и отношения к делу

Задача 2 этапа – перевести установку «от меня ничего не зависит» в убеждение «то, что у тебя есть, зависит от тебя». В результате сможет развиваться ответственное отношение к труду и возрастать ориентация на достижение результата. Основным инструментом – обучение руководителей, а именно, развитие лидерских качеств, умения работать с людьми.

3

Развитие инициативы и духа коллективизма

Задача 3 этапа – сформировать проактивное отношение к труду - перевести работников с позиции «лучше не высовываться» на позицию «мы здесь живем и работаем». Основной упор – на ценности профессионализма, ответственности и коллективности. У «пролетариата» – через коллективную ответственность и соревновательный дух, у «крестьян» - через лидеров мнений.

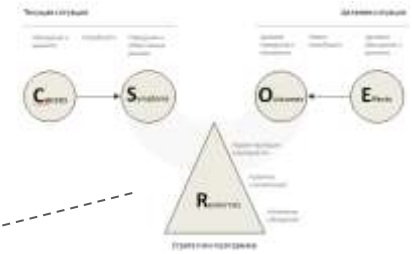
4

Новые коммуникации как основа изменений

Поскольку в основе стратегии лежит работа по изменению сформировавшихся установок работников, основной способ ее реализации – разработка и внедрение соответствующей коммуникационной стратегии. Новая коммуникация должна быть адаптирована по форме и содержанию, быть достаточной и носить системный характер.



Разработка программы действий



Рекомендации по реализации стратегии повышения лояльности (1)

1. Для преодоления состояния неопределённости будущего

- Разработать программу мероприятий, направленных на формирование **истории** Холдинга и каждого конкретного предприятия, чтобы связать прошлое Заводов, их настоящее и будущее. Ввести звания заслуженных рабочих, возродить традиции профессиональных династий.
- С целью «создания «коллективной перспективы» сформулировать и довести до каждого работника, что конкретно Холдинг планирует преобразовать по каждому заводу/цеху и в какие сроки. Фокусироваться стоит на локальных изменениях, ликвидации «узких мест» поскольку «глобальные» изменения связанные с Холдингом будут восприниматься работниками как чуждые, не касающиеся конкретно их.
- Активно доводить до сотрудников любые позитивные изменения, происходящие на предприятиях – замену оборудования и т.д. Quick Wins необходимы, чтобы закрепить ощущение позитивных перемен.

2. Для преодоления разрыва связи результатов труда и оплаты

- Провести модернизацию существующей системы материального стимулирования для дифференциации в оценке специалистов и профессионалов (тех, кто имеет почетные звания, более чем 1 специализацию, ветераны труда и пр.).
- Сформировать систему корпоративной идеологии, с конкретным выражением в своде понятных правил поведения. Необходимы кодексы, ценности и принципы с конкретными примерами «историй успеха» – на кого равняться. Основные ценности – профессионализм, коллективизм, уважение, инициатива, ответственность.
- Вовлечь в процесс разработки идеологии линейных руководителей для выработки образцов «правильного поведения».

23

...ии повышения лояльности (2)

...ского климата

...о лица и руководителей предприятий как ...го рабочего, создать конкретные прецеденты.

...ки HR – отбор, обучение, мотивацию, ...должности, при увольнении и поощрении.

...коммуникациям, влиянию на эмоциональное ...лучать и взаимодействовать с теми, кто не

...то не про меня»

- Провести мероприятия, направленные на повышение престижа «профильных» профессий, конкурсы проф. мастерства, продемонстрировать тем самым важность профессионализма и развития работников для предприятия и Холдинга в целом.
- Активизировать работу с молодыми специалистами, усилить их поддержку. Внедрить карьерное планирования.

5. Для увеличения приверженности работников

- Поощрять инициативу и рационализаторство, провести конкурсы рационализаторов.
- Разработать коммуникационную стратегию, определяющую содержание внутренних коммуникаций, цели и критерии эффективности. Основной мессидж – у нас есть «коллективная перспектива» и каждый наш шаг – это шаг во вполне определенном направлении.

24



«Банк В»

Крупный. Очень крупный банк. Переход на клиентоориентированную стратегию.

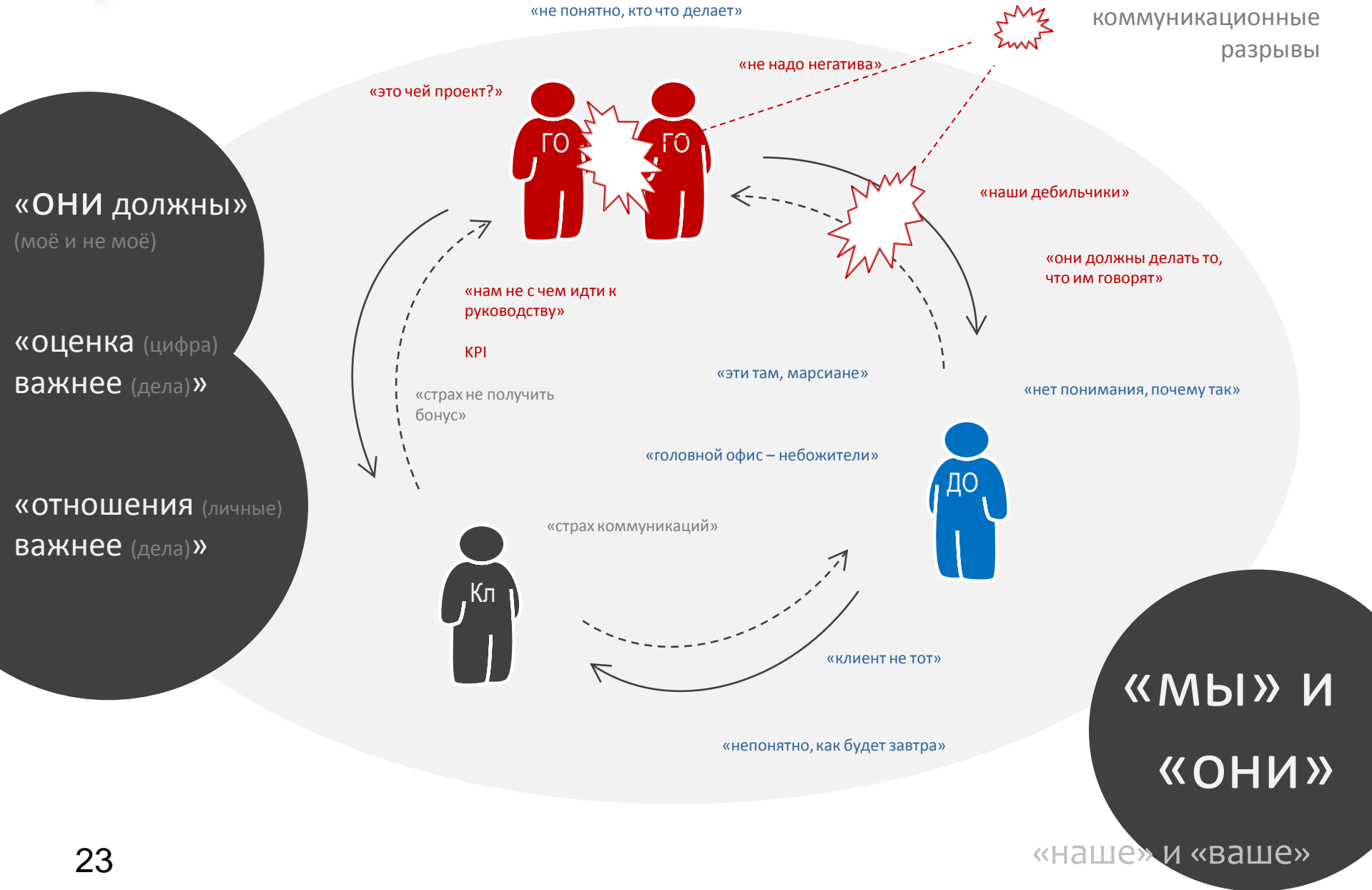
Инициативная группа сгенерировала ценности и принципы взаимодействия.

Задача – внедрение принципов в деятельность. Разработка креативной идеи, материалов для внутренних коммуникаций и программы внедрения.





Банк - результаты исследования «коллективного бессознательного» - симптомы и причины





О чем говорят симптомы текущей ситуации?

отсутствии **культуры доверия** в обществе (социология) приводит к следующим адаптационным реакциям (Piotr Sztompka, метод «контролируемого эклектизма»):

«ОНИ должны»

(моё и не моё)

Коррупция (в том числе **эмоциональная**, когда принимаются не лучшее решение, а предложение «своих»)... обеспечивает ложное чувство упорядоченности и предсказуемости, ощущение контроля над хаосом окружающего мира.

«оценка (цифра)

важнее (дела)»

Чрезмерное **сутяжничество**, «к пуговицам претензии есть?», суть которого проявляется в стремлении максимально **формально зафиксировать отношения** в целях безопасности.

«ОТНОШЕНИЯ (личные)

важнее (дела)»

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

Наша цель – формирование **культуры доверия!**



Целевые
убеждения
культуры доверия

Проектирование идеологии с учетом
целевых убеждений



Миссия
Видение
Ценности
Этические принципы

«Доверие – главное»

«Доверие важнее оценки и личных отношений»

«Доверие – наше общее Дело»

надёжность

доверие
клиентов

наша
команда

универсальн
ость

открытость

Выполняем обещанное. Всегда доводим решение до конца. Отвечаем за действия друг друга. Извиняемся если сделали ошибку, даже если это не наша персональная ошибка.

Мы не даём обещаний, которые не можем выполнить. Мы умеем предвосхищать потенциальную проблему или вопрос клиента, информируем о возможностях; проявляем инициативу, объясняя разные варианты решения его вопроса.

Мы считаем честью исполнять роль наставника: обучая нового коллегу, мы помогаем ему быстрее влиться в команду.



Целевые
убеждения
культуры доверия

Проектирование идеологии с учетом
целевых убеждений



Миссия
Видение
Ценности
Этические принципы

«Доверие – главное»

«Доверие важнее оценки и личных отношений»

Зачем мне это нужно?
Почему я должен следовать этим
принципам?

над

ость

Выполняем обещанное. Всегда доводим решение до конца. Отвечаем за действия друг друга. Извиняемся если сделали ошибку, даже если это не наша персональная ошибка.

Мы не даём обещаний, которые не можем выполнить. Мы умеем предвосхищать потенциальную проблему или вопрос клиента, информируем о возможностях; проявляем инициативу, объясняя разные варианты решения его вопроса.

Мы считаем честью исполнять роль наставника: обучая нового коллегу, мы помогаем ему быстрее влиться в команду.



Три варианта ответа на вопрос «Зачем мне это нужно?» – три креативных концепции

1 Доверие – это здорово

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



Этические принципы в данном случае – это естественные правила жизни, замена «привычки к рабству», это «идеальный инстинкт»...

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.



Следовать этическим принципам – значит быть достойным этого большого важного дела...

3 Секрет моего успеха

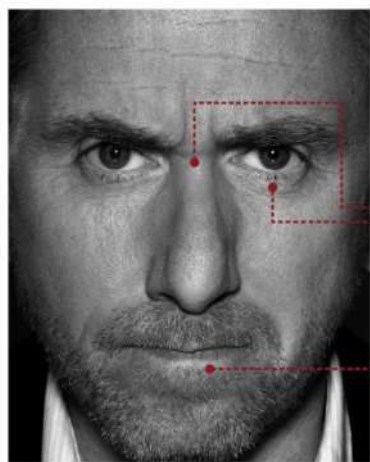
Потому что это – критерий моего профессионализма, мастерства, успеха. Я хочу быть успешным, добиться совершенства, работать в лучшем банке, создать его.



Этические принципы – это критерии личной эффективности, оценка профессионализма. ..



В основе креативной концепции «**Доверие – это здорово**» лежит энергия эмоций... визуально – крупный план...



Гнев

- 1 Брови опущены и сведены вместе
- 2 Блеск в глазах
- 3 Рот закрыт, губы сужены





Доверие – это здорово!

Дизайнерское решение (как и для остальных метафор) предполагает сочетание основного и дополнительного визуального ряда.

Каждое направление этических принципов иллюстрируется своей парой визуальных образов. Заголовки представлены вопросами, вызывающими осознание по поводу того, что дают мне те или иные действия, направленные на взаимодействие, формирующее уверенность.

Тема **Эмоционального капитала, EQ** и 5 его составляющих может быть активно использована в продвижении принципов, в том числе для обучения.



DARREN — BARISTA / DEXTER AVE.

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

Come in and speak with a store manager about working at Starbucks. Or anything else that's on your mind.

LOVE WHAT YOU DO.



www.starbucks.com/careers

ASK A MANAGER HOW YOU CAN APPLY TODAY.



Этапы, направления и основные проекты внедрения культуры

Рыхление вовлечение

Засев обучение

Выращивание модерлируемые коммуникации

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

Брошюра и визуальные
материалы

Все аудитории

Эстафета

Все аудитории

Конкурс детского рисунка

Сотрудники

YouTube

Сотрудники

Тюнинг системы адаптации
наставничества и обучения

HRD

Идеологический центр

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

Идеалы – образцы

Формат работы	Цели и задачи	инструменты	инструменты	инструменты	инструменты	инструменты	инструменты
Система стратегического управления	Формирование команды и развитие лидерских компетенций. Создание позитивной культуры, повышение уровня ответственности, улучшение структуры.	Оценки эффективного командного взаимодействия, Профориентированная МЭП, Разработка "институциональных" команд	Приближенные инструменты организационного развития, Определение проекта по развитию.	Лидерство, Коммуникация, необходимые для реализации изменений.	Анализ проблем и определение решений	Эффективные коммуникация и многоканальное взаимодействие.	Дисциплина исполнения и личная эффективность.
Индивидуальный коучинг, работа с проектными и командными процессами (Моделью)	Информирование, поддержка и расширение "ядра компетенций" через индивидуальные работы с руководителем (актуальны) и модерацию работы проектных групп.	Подготовка и уточнение стратегических целей, задач и показателей посредством индивидуальных консультаций с руководителем.	Индивидуальные консультации с линейными руководителями (функционалы).	Моделью эстра рабочих (проектных) групп, Индивидуальные консультации, Коучинг.	Моделью эстра рабочих (проектных) групп, Индивидуальные консультации, Коучинг.	Моделью эстра рабочих (проектных) групп, Индивидуальные консультации, Коучинг.	Моделью эстра рабочих (проектных) групп, Индивидуальные консультации, Коучинг.
Организационная диагностика и оценка	Поддержка и развитие системы корпоративной культуры.	Проведение исследования культуры, выявление и удовлетворение потребностей.	Оценки системы организационной культуры - интервью с линейными (функционалы) руководителями и сотрудниками.	Комплексные оценки системы организационного управления (удовлетворенность, вовлеченность).	Оценки системы выявления проблем и принятия решений.	Оценки эффективности взаимодействия.	Оценки качества исполнения и уровня личной эффективности.
Разработка инструментов и моделей внедрения изменений	Создание адаптивности, формирование лидеров, мотивация и систем управления - для "фракции" изменений.	Идентификация идеологических диспутных - миссия, видение, стратегические цели.	Стратегия и программа внедрения коммуникационных инструментов.	Механизм прозрачности и регламенты для его "исполнения".	Модель "идеальной" целевой системы управления (цели, управление, взаимодействие, контроль).	Стратегия подсистем целевой системы управления (метрика, делегирование и контроль).	Стратегия подсистем целевой системы управления (метрика, формирование кадрового резерва).



Инструменты этапа

Разработка или корректировка **идеологии**, обеспечивающей требуемые изменения восприятия.

- кабинетная;
- совместная с сотрудниками (СС);
- комбинированная.

Разработка «мотивационной упаковки» - **креативной концепции** для идеологии, отвечающей на вопрос «Почему сотрудники должны думать так, как мы хотим, чтобы они думали?»

Собственно, разработка **инструментария** – коммуникационных материалов, событий, мероприятий, инициатив, проектов, моделей.

Результаты этапа

Идеология, в том числе миссия, видение, ценности, принципы и стандарты,

Креативная концепция, в том числе визуальные метафоры новой идеологии.

Коммуникационные материалы, мероприятия, инициативы, проекты.

Модели и новые подсистемы системы управления персоналом.

Система управления изменениями, снижения уровня страха и сопротивления изменениям.



Стратегическая сессия как инструмент проектирования идеологии и планирования внутренних коммуникаций

Опорный полузащитник

1. Каковы основные задачи, функции опорного полузащитника на поле?
2. Какими отличительными способностями, качествами он обладает?
3. Какими принципами руководствуется «длинный опорный»



Play Maker

Стратегическая пирамида организационной согласованности





Стратегическая сессия как инструмент проектирования идеологии, планирования внутренних коммуникаций и командообразования



«Мечта»

«Всё, что можно представить, можно осуществить». Жан-Поль Сартр

В какой-то момент каждой жизни, идеализируя мысли, мы теряем дорожку реальности будущей. Периодичность затеивает нас в водоворот дум и забот. И мы проваливаемся в море досады, усталости, страха, тревоги, неуверенности, сожаления, проваливаемся всё на свете и с трудом отрываем пальцы от клавиатуры... А ведь каждый из нас мечтал в детстве. О другой жизни.

Мы знаем, что это возможно. Мы знаем, зачем, что и ради чего это надо. Шестнадцать, о которой мы мечтали. Изучившей. Находящейся. Благополучной. Пылкой любви и желаний. Развивая и творчество. Её как жемчужину, гениальной коммунисткой.

У каждого эта Мечта — своя. Это то, о чём говорить достаточно 5000 в месяц, кто-то любит в жемчужину страны, кто-то оживает у себя в комнате, кто-то просто стать здоровым, счастливым, счастливым... Мы не боимся, мы просто верим в мечту и знаем, что мечта — это реальность.

В мире, в котором успех, успех, успех и успехи стали нормой, а Витаминс-продукты задаться вопросом «А что, если?». Мы смело идём и нашей мечте и нашей жизни, о которой мечтаем. Идем своей мечтой.

«Самый Великий человек тот, у которого нет на сердце и в кармане, мечты, у которого нет мечты». Сартр

ВИТАМАКС —
это возможность для каждого превратить мечту о жизни в жизнь своей мечты.

Это отличный продукт, надежный бизнес и энергия увлеченного общения.

Это здоровье, активность и уверенность вместо недомоганий и тревог.

Это жизнь, наполненная радостными эмоциями и ощущениями.

Это та жизнь, в которой мы любим и любимы.

Это — шанс новой, лучшей жизни.

У компании тоже есть мечта. Мечта ВИТАМАКС — услышать от каждого своего партнера — «Я мог только мечтать о такой жизни. Спасибо тебе, ВИТАМАКС».





Этапы трансформации организационной культуры для управления лояльностью/вовлеченностью и снижения организационных рисков





Рекламная пауза

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.

zaharova@psycho.ru





Спасибо!

boss@psycho.ru