
**Проект
«Диагностика и развитие
корпоративной культуры»**

Киев 2006

www.tns-global.com.ua

1. О компании	3 - 6
2. Ключевые клиенты	7
3. Цель проекта	8
4. Корпоративная культура: основные функции	9 - 10
5. Ценности и нормы корпоративной культуры	11
6. Пример изменения корпоративной культуры	12 – 13
7. Этапы проекта	14
8. Этап первый : диагностика корпоративной культуры	15 - 26
8.1. Диагностика системы мотивации	16
8.2. Диагностика уровня и механизмов лояльности	17
8.3. Диагностика социально – психологического климата	18
8.4. Диагностика организационных коммуникаций	19
8.5. Диагностика стилей лидерства	20
8.6. Этапы исследования	21 - 22
8.7. Организация исследования: распределение ресурсов	23
8.8. Ориентировочный бюджет и сроки исследования	24 - 25
9. Этап диагностики как самостоятельное организационное исследование	26
10. Этап второй : создание модели новой корпоративной культуры	27 - 28
11. Этап третий : коррекция существующей (внедрение новой) культуры	29
12. Результаты реализации проекта	30
13. Ориентировочный бюджет и сроки второго и третьего этапов	31
Приложение №1 : структура отчёта по первому этапу (файл Report_structure. ppt)	
Приложение №2 : образец отчёта по первому этапу (файл Report. ppt)	

TNS Ukraine

Этапы развития компании

✓ **1988**

Создание компании SOCIS. Впервые в Украине группа сотрудников Украинского отделения Всесоюзного центра изучения общественного мнения начинает проведение маркетинговых и социальных исследований

✓ **1994**

Компания SOCIS становится ассоциированным членом Gallup International Association

✓ **1997**

Компания SOCIS - полноправный член Gallup International Association

SOCIS Gallup International

лидирующая компания в области ad-hoc исследований

TNS Ukraine

Этапы развития компании

✓ **1998**

Была создана компания MMI Ukraine как исследовательская структура, специализирующаяся в области маркетинговых и медиа исследований.

MMI Ukraine является независимой исследовательской компанией, учредителями которой являются финская компания Suomen Gallup /MDC Helsinki Group и Consulting Ukraine Group.

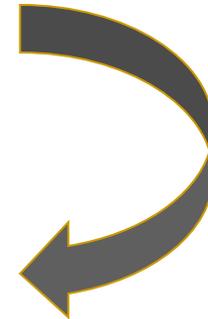
MMI Ukraine

лидирующая компания в области постоянных исследований

TNS Ukraine Союз лидеров

1999 Компания SOCIS Gallup International (образованная в 1988 году) входит в TNS Group

2001 Компания MMI Ukraine (образованная в 1998 году) входит в TNS Group



2002 TNS Ukraine

TNS Group в мире

Более 280 офисов в 70 странах

10 ведущих компаний в области маркетинговых исследований

Место	Компания	Компания-владелец	Оборот в 2004, в млн. USD
1	ACNielsen/ Media	VNU	3044
2	TNS/NFO	Taylor Nelson Sofres plc	1559
3	IMS	IMS Health	1382
4	Kantar Group	WPP Group	1150
5	GfK Group	GfK Group	673
6	Ipsos	Ipsos	644
7	IRI	Information Resources Inc	555*
8	Synovate	Aegis	358
9	Westat	Westat Inc	342*
10	NOP World	United Business Media	333

Цель проекта – сформировать сильную корпоративную культуру, основанную на:

1. эффективной системе управления персоналом (мотивации, лояльности и удовлетворённости различными аспектами работы, социально – психологическим климатом);
2. эффективной системе внутренних коммуникаций и оптимизированной организационной структуре;
3. эффективном внутреннем PR.

В результате успешной реализации проекта компания-клиент:

1. получает разработанную с учётом специфики компании **систему технологий по управлению организационным поведением сотрудников;**
2. достигает более высокого уровня управляемости компанией;
3. достигает более высокого уровня адаптированности к внешней среде (прежде всего, рыночной).

4. Корпоративная культура: основные функции

Сильная корпоративная культура выполняет функции:

Интеграции компании

Создаёт **единое видение будущего**: интегрирует всех сотрудников вокруг достижения целей компании благодаря достижению личных целей сотрудников

Адаптации к внешней среде

Сильная культура создаёт новое отношение к качеству продукции (услуг) и Клиентам компании, тем самым повышая **конкурентоспособность организации на рынке**

Корпоративная культура:

ценности и нормы,
которые регулируют
поведение сотрудни
на работе

Информационного обмена

создаёт простую и эффективную **систему обмена деловой информацией** внутри компании

Мотивации и лояльности

Создаёт благоприятный **социально – психологический климат** в компании.
Удерживает сотрудников в компании даже в неблагоприятные для неё времена.
Создаёт условия для раскрытия потенциала всех сотрудников: **побуждает к продуктивной и качественной работе с помощью справедливой системы мотивации**

4. Корпоративная культура и система менеджмента

Стратегия бизнеса:

благодаря сильной корпоративной культуре цели компании становятся личными целями его сотрудников

Структура компании:

нормой сильной корпоративной культуры становится следование существующим правилам и нормам, что упорядочивает бизнес процессы в компании

Корпоративная культура:

ценности и нормы, которые регулируют поведение сотрудников на работе

Маркетинг:

благодаря сильной корпоративной культуре повышается конкурентоспособность компании

Персонал:

Сильная корпоративная культура интегрирует все мероприятия по управлению персоналом в единую систему, что позволяет добиваться большей отдачи сотрудников в работе

5. Ценности и нормы корпоративной культуры

Ценности компании проявляются в виде отношения людей к различным сферам её деятельности.

В отношении к работе:

- к работе, как таковой;
- к целям предприятия;
- к качеству работы;
- к обмену информацией внутри предприятия;
- к репутации \ имиджу предприятия ;
- к необходимости и важности обучения;
- к принятию решений (кто, как и какие);
- к понимаю конкурентных преимуществ;
- к дисциплине, как норме культуры;
- к кризисам и провалам;
- к переменам и инновациям;
- к карьерному и профессиональному росту;
- к роли и функциям оценивания и контроля;
- к новым сотрудникам (наставничество);
- к рабочему и свободному времени.

В отношении к людям:

- к людям, как ресурсу предприятия;
- к клиентам (внешним и внутренним);
- к важности доверия;
- к этике взаимоотношений;
- к стрессам и конфликтам;
- к правилам поощрения и наказания;
- к этике взаимодействия в системе «руководитель – подчинённый»;
- к авторитету и имиджу руководства;
- к стереотипам, как к помехам.

6. Иллюстрация эффективности изменений корпоративной культуры

В качестве примера рассмотрим историю автомобильного завода General Motors во Фримонте (США) в то время, когда им управляла американская компания со **слабой корпоративной культурой (1982)** и после того, как им стала управлять японская компания Toyota (1986), создавшая **сильную корпоративную культуру завода.**

	1982 (General Motors)	1986 (Toyota)
Число наёмных рабочих	5000	2500
Прогулы	20%	2%
Количество стихийных забастовок	3-4	0
Модельный ряд машин	1 тип машин	4 типа машин
Затраты на сборку одного автомобиля	На 30% выше, чем у конкурентов	Такое же
Производительность труда	Самое низкое в отрасли	Самое высокое в отрасли
Качество продукции	Наихудшее	Наивысшее

6. Иллюстрация силы изменения корпоративной культуры: что изменилось?

Toyota, придя на завод, изменила своё отношение к рабочим.
Вместо ощущения себя простым **инструментом**
получения прибыли они создали у рабочих

чувство гордости (!!) за произведённую ими
продукцию

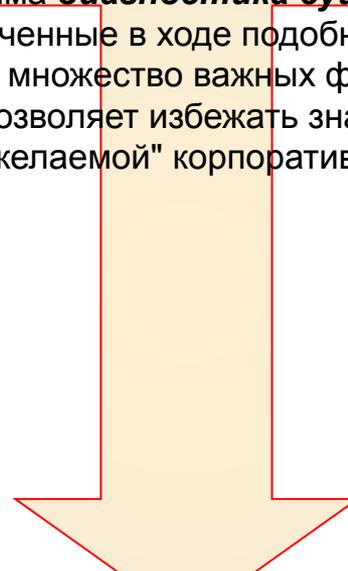
И

чувство персональной ответственности (!!) за
её качество

Попытки изменения корпоративной культуры вызывают **активное или пассивное сопротивление сотрудников.**

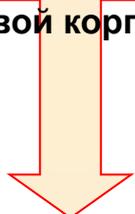
Для снятия этого сопротивления необходима **диагностика существующей корпоративной культуры.**

Данные, полученные в ходе подобной диагностики позволяют учитывать множество важных факторов при внедрении и создании новой культуры, что, в итоге, позволяет избежать значительное количество трудностей на этапе внедрения "желаемой" корпоративной культуры.



Этап второй:

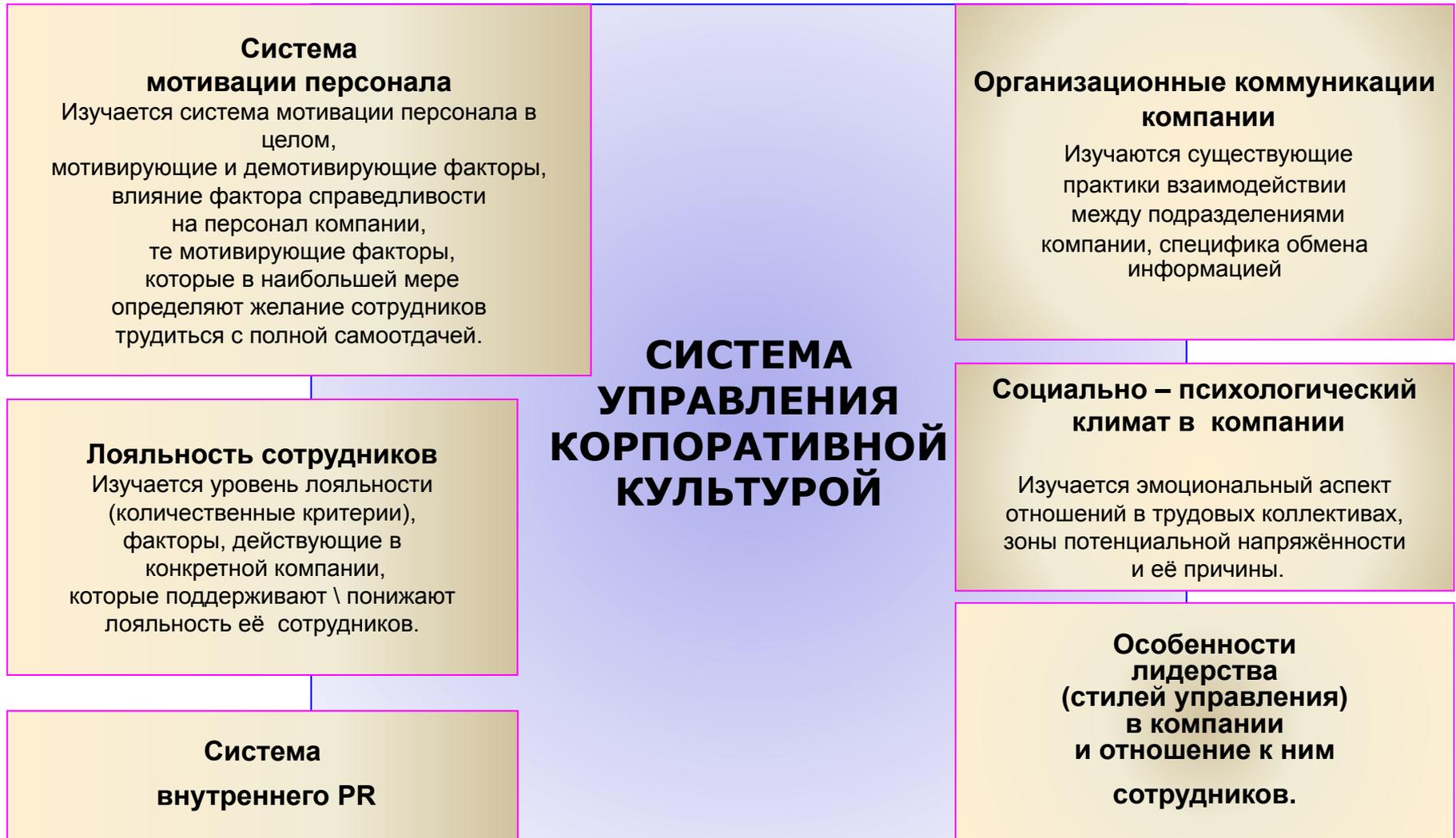
создание модели новой корпоративной культуры



Этап третий:

коррекция существующей (внедрение новой)
корпоративной культуры

8. Этап первый: Диагностика корпоративной культуры: основные направления



8.1. Диагностика системы мотивации

Система мотивации персонала является ядром системы управления персоналом.

Исследование **системы мотивации в компании** позволит определить:

1. **Структуру (иерархию) трудовых мотивов** сотрудников;
2. **Уровень удовлетворенности каждого трудового мотива**, прежде всего, материальных мотивов и мотивов роста, удовлетворенности разными аспектами работы, чувством своей защищенности и ценности.
3. **Факторы, имеющие наибольший \ наименьший мотивационный потенциал;**
4. **Факторы, демотивирующие сотрудников;**
5. Факторы, в наибольшей \ в наименьшей степени влияющие на готовность сотрудников трудиться с полной самоотдачей;
6. **Уровень удовлетворённости различными аспектами работы;**
7. **Уровень и механизмы формирования чувства справедливости** получаемого вознаграждения, его влияние на мотивацию, лояльность и особенности организационной культуры;

Диагностика уровня лояльности персонала в компании позволяет определить:

1. **Уровень лояльности** сотрудников. Нашей компанией разработана, стандартизирована и валидизирована специальная шкала, позволяющая с высокой надёжностью измерять лояльность персонала. Эта шкала опробирована во многих организационных исследованиях (в том числе, в производственных компаниях).
2. **Факторы, влияющие на лояльность;**
3. **Удельный вес каждого фактора** в его влиянии на лояльность;
4. **Факторы, поддерживающие и понижающие лояльность** персонала;
5. Уровень лояльность ценных специалистов (с помощью «скрытой» шкалы);
6. Влияние различных компонентов корпоративной культуры на лояльность сотрудников.

8.3. Диагностика социально – психологического климата в компании

Исследование социально – психологического климата компании позволяет изучить эмоциональные компоненты отношений между её сотрудниками в их конкретных проявлениях:

1. командный дух / разобщенность;
2. открытость / закрытость; ;
3. дружелюбность / конфликтность
4. взаимопомощь / обособленность;
5. уровень доверия / недоверия коллегам, непосредственному руководству, высшему руководству;
6. взаимное уважение / обесценивание коллег.

организационных коммуникаций

Диагностика организационных коммуникаций предполагает изучение:

1. **специфики взаимодействия между структурными подразделениями** компании (что препятствует \ что способствует эффективному обмену информацией);
2. **специфики функционирования формальных каналов обмена информацией** (должностные инструкции, положения об отделах, политики и процедуры);
3. **роли и влияния корпоративных СМИ на формирование «коллективных представлений»** в компании;
4. **роли и влияния неформальных каналов (слухи, мнения, оценки)** на формирование «организационного мнения»;
5. **роли и влияния внутрикорпоративных стандартов, правил и процедур** (корпоративные кодексы, доски почёта, грамоты, конкурсы, корпоративные мероприятия) на формирование «должной» корпоративной культуры;

8.5. Диагностика стилей лидерства

Исследование стилей лидерства предполагает:

1. определение преобладающего **типа лидерства** (стиля управления) в компании и её отдельных подразделениях;
2. изучение специфики **функционирования формальной и неформальной власти** в организации (уровень авторитета первых лиц компании);
3. изучение механизмов (социальных и психологических) формирования (поддержания) определённого типа лидерства в компании;

Для обеспечения **качества и надёжности информации**, исследование осуществляется в 2 этапа.

На **первом этапе** проводятся глубинные интервью и фокус – группы, в ходе которых глубоко анализируются различные составляющие корпоративной культуры компании, особенности системы управления персоналом, нюансы стилей общения («языка»). Этот этап позволяет максимально полно учесть все важные особенности работы конкретной компании и адаптировать существующий инструментарий (анкеты) для максимально точной и полной реализации всех задач исследования. При этом собранная на этом этапе информация позволяет точнее и корректнее интерпретировать результаты анкетного опроса.

Опыт проведения аналогичных проектов позволил нам разработать уникальный инструментарий – сценарии проведения глубинных и фокус – групповых интервью. Формулировки и порядок вопросов в этих сценариях дают возможность максимально полно и в краткие сроки получить всю необходимую информацию.

За годы работы в области организационных исследований нам удалось **создать команду высокопрофессиональных интервьюеров**, специализирующихся именно на проведении организационных исследований, прежде всего исследований социально – психологического климата.

8.6. Этапы исследования

На **втором этапе** проводится выборочное анкетирование сотрудников компании, целью которого является количественная оценка выявленных на первом этапе особенностей ситуации в компании: социально – психологического климата, лояльности, удовлетворённости основными аспектами работы, мотивации персонала, организационной культуры.

Организация исследования в два этапа позволяет обеспечить полноту, точность и надёжность получаемой информации (данные двух этапов контролируют друг друга).

Такая исследовательская технология сбора данных даёт возможность провести проект в минимальные сроки с минимальным присутствием консультантов в изучаемой организации при соблюдении всех критериев качества получаемой информации.

9. Этап диагностики как самостоятельное организационное исследование

Этап диагностики корпоративной культуры можно рассматривать как **самодостаточное организационное исследование**, результаты которого (кроме коррекции или формирования новой корпоративной культуры) возможно использовать:

- ✓ для **целостного развития системы управления персоналом**, так как исследование даёт возможность анализировать параметры социально – психологического климата, лояльности, мотивации и удовлетворенности разных мотивов в их взаимосвязи. По результатам исследования возможно создать \ откорректировать систему мотивации персонала, систему поддержания лояльности и др.;
- ✓ для **создания \ развития службы внутрикорпоративного PR** с чёткой программой действий и критериями его эффективности (задаются по результатам организационного исследования до и после);

10. Этап второй: создание модели новой корпоративной культуры

Цель данного этапа – максимально детализировать до уровня конкретных форм поведения новые ценности и нормы, которые необходимо привить (или закрепить прежние) сотрудникам компании. Данный этап реализуется в два шага.

ШАГ №1: проведение серии «мастерских» с руководителями направлений (ключевыми сотрудниками), целью которых является создание детализированного образа «желаемой» корпоративной культуры компании.

На этом этапе работы будут согласованы видение корпоративной культуры рядовыми сотрудниками и ведущими менеджерами компании; будет дана оценка силы сопротивления предполагаемым изменениям (этап №1). Совместными усилиями будет выработано единое видение будущей корпоративной культуры.

По итогам работы на этом этапе будет известно, какие именно ценности и нормы должна транслировать служба внутреннего PR: какие ценности оставить прежними, какие начать культивировать вновь, влияние каких стоит уменьшить, какие стереотипы будут препятствовать внедрению новой корпоративной культуры.

10. Этап второй: создание модели новой корпоративной культуры

ШАГ №2 : создание рабочей группы в составе консультантов компании «TNS Ukraine» и представителей Клиента.

Цель – создание концепции внутреннего PR (корпоративных документов, правил и процедур), а также всей необходимой корпоративной символики. В ходе работы рабочей группы будут созданы следующие документы \ процедуры:



Все документы будут выражать согласованное на предыдущих этапах видение желаемой корпоративной культуры

11. Этап третий: коррекция существующей (внедрение новой) корпоративной культуры

На данном этапе организовываются и проводятся серия «Big Event» (больших деловых игр) для внедрения новой корпоративной культуры.

В процесс усвоения новых ценностей и правил корпоративной культуры будут вовлечены все сотрудники.

Безусловно, проведение подобных мероприятий не решит сразу проблему внедрения новой корпоративной культуры. Тем не менее, с их помощью будет сделан первый важный шаг в направлении её создания, и во многом преодолено пассивное сопротивление нововведениям.

Оценка эффективности проекта.

Проведение через полгода после окончания «Big Event» сплошного анкетирования всех сотрудников с целью изучения изменений в сфере корпоративной культуры (достигаются ли поставленные цели). Важно обратить внимание на то, что в данном случае уже нет необходимости проводить предварительное исследование ситуации, так как полученной в ходе предыдущего организационного исследования информации достаточно для мониторинга ситуации.

В ходе реализации проекта достигаются следующие результаты:

- **четкие количественные критерии**, на основании которых можно судить об эффективности работы (проекта) по развитию корпоративной культуры (это легко осуществить, сопоставив степень «разделяемости» конкретных норм и ценностей до начала проекта по развитию корпоративной культуры и после его окончания);
- **инструментарий в виде анкеты** для последующего самостоятельного (без привлечения внешних консультантов) мониторинга состояния корпоративной культуры компании;
- **формализованные критерии**, на основании которых можно отбирать новых сотрудников на предмет соответствия требованиям корпоративной культуры («впишется» или не «впишется» новый сотрудник в компанию); на основе этих критериев нами может быть также разработан тест, надежно диагностирующий, насколько кандидат подходит к корпоративной культуре компании (с его помощью целесообразно отсеивать явно не подходящих на первых этапах – до собеседования, экономя этим время службы подбора).
- **реально работающую службу внутреннего PR**, основной целью работы которой станет систематическое развитие и укрепление корпоративной культуры.
- **созданную корпоративную символику**, которая будет транслировать ключевые ценности компании.

Важное условие успеха проекта – активное участие руководства компании в процессе создания системы управления корпоративной культуры. Только в этом случае мы можем гарантировать достижение целей развития корпоративной культуры.