



# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

Ковалева Татьяна Юрьевна, к.э.н.

[TatianaKovaleva1@gmail.com](mailto:TatianaKovaleva1@gmail.com)

# СОДЕРЖАНИЕ

- Корпоративная культура и ее влияние на качество командной работы
- Целеполагание
  - Форсайт – сессия (форсайт – взгляд в будущее)
  - Стратегическая карта – свяжем цели компании, функциональные цели и проекты в единую логику.
- Эффективное взаимодействие в команде: сложные ситуации и стратегия сотрудничества

«В современном мире компании конкурируют не своими продуктами, а своими моделями управления»

## **КРОМЕ МЕТОДОВ ВЕДЕНИЯ ДЕЛ СУЩЕСТВУЕТ ЕЩЕ НЕЧТО, ЧТО ОПРЕДЕЛЯЕТ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ И УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИИ**

- Культура есть коллективное программирование (Г. Хофштед,)
- «То, как мы здесь работаем» (*Дил и Кеннеди, 1982*)
- Это комплекс базовых предположений, набор ценностей, убеждений, способов мышления и понимания окружающего мира, который является общим для всех членов организации и преподаётся новым членам как единственно правильный.  
(*Э.Шейн*)

# КУЛЬТУРА – ЭТО ТО, ЧЕМ ОРГАНИЗАЦИЯ ЯВЛЯЕТСЯ, ИЛИ ЭТО ТО, ЧТО ОРГАНИЗАЦИЯ ИМЕЕТ?

- Корпоративная (то, что организация имеет) – культура принадлежит менеджерам, и ею можно управлять
- «Корпоративную культуру придумали менеджеры, которые сообщают, продвигают, продают или навязывают ... церемонии, ритуалы, истории и ценности, чтобы добиться выполнения сотрудниками своих обязательств»
- «Организационная культура (спонтанная культура, культура снизу)... растет или возникает в организации и подчеркивает творческий характер сотрудников как создателей культуры»  
(Линстед )

# СИЛА КУЛЬТУРЫ

- Степень согласия членов организации относительно важности некоторых специфических ценностей. Если все члены организации согласны, что эти ценности важны, культура сильна и способна объединять работников, но если согласия относительно основных ценностей мало, то культура слабая.



# Эволюция корпоративной культуры– это ответ ценностной системы и мышления людей и организаций на меняющиеся условия жизни.

- Культура компании меняется по мере развития компании
- Нет плохих или хороших культур. Есть конкурентоспособные и неконкурентоспособные культуры
- Развитие корпоративной культуры происходит последовательно, нельзя "перепрыгнуть" через уровень
- Тип корпоративной культуры меняется, проходя через кризисы управляемости
- Те принципы, за счет которых корпоративная культура развивалась и становилась сильнее, через какое-то время становятся главным препятствием, разрушающим организацию
- Новый уровень корпоративной культуры внедряется за счет хорошо работающих инструментов предыдущего уровня - эти инструменты являются фундаментом для следующего уровня
- При этом старый тип культуры никуда не девается, а остается в организации как фон, являющее основой для остальных типов культур.
- Развитие культур подчиняется правилам маятника: от индивидуалистичной культуры к коллективной, а потом обратно
- Организация может деградировать на нижние уровни. Причем может "проваливаться" сразу на 2 уровня вниз.
- Для развития организации Лидер (управляющая группа) должен находиться на 0,5-1 уровень выше, чем культура организации. Развитие корпоративной культуры организации происходит только за счет улучшения менеджмента лидеров организации.
- В организации, как правило, нет единой цельной культуры, но всегда есть доминирующая культура, которая задает принципы управления организацией



# КУЛЬТУРА ПРИНАДЛЕЖНОСТИ-ТРАДИЦИИ, РИТУАЛЫ



Командность  
Поддержка лидера  
Традиции  
Социальная забота

- Как правило, компании начинают свое более-менее стабильное существование с группы энтузиастов, команды, отношения между членами которой скорее дружеские, неформальные и напоминают семейные.
- Компания управляется, как правило, человеком, стоявшим у истоков компании (подразделения). Его авторитет базируется, скорее, на принципах историчности, «право обычая», нежели на его компетенциях или опыте. Ошибки, некомпетентность лидера прощаются, подчиненные стараются выровнять ситуацию, помочь лидеру.
- Работа сильно перемешана с личной жизнью. Работают вместе родственники, друзья, личные отношения влияют на работу, на договоренности. Могут на работе обсуждать личные дела, театральные постановки или игру футбольных клубов.
- Отсутствует и четкая система распределения ролей - каждый делает то, что актуально в конкретный момент времени.
- Каждый человек чувствует себя частью команды и готов поступиться личными интересами во имя интересов «команды».
- Уход сотрудника к конкурентам является недопустимым, расценивается как предательство. С человеком перестают общаться, запрет на общение с ним распространяется на остальных членов компании.
- В этой культуре выстраивание системы управления, как таковой, невозможно и неэффективно, управление идет на уровне правил и ритуалов.
- Управление осуществляется владельцем не столько через формальные приказы, сколько через просьбы, проговариваемые ожидания, наставления, как в семье.
- Делегирования как такового нет, но появляются более – менее автономные сотрудники, к которым есть доверие и которые работают более-менее самостоятельно.
- На первых порах, когда речь идет о выживании бизнеса, эта культура обеспечивает высокий уровень исполнения и ответственности.
- **Она воспитывает в сотрудниках чувство вовлеченности, сопричастности, ответственности за общий результат.**
- Сложности начинаются позже.....
- Когда компания подросла и справилась с первыми опасностями, заняла свою нишу. Часть сотрудников расслабляется, перестает работать и начинает требовать особого к себе отношения.
- Личные отношения влияют на решения, культура становится неконкурентоспособной.

# ПРОХОЖДЕНИЕ КРИЗИСА

- Если лидер не находит в себе силы изменить ситуацию сам (испортить отношения, уволить давно работающих, но неэффективных друзей и пр.), изменить корпоративную культуру сам, возникает борьба за власть, в ходе которой нарастает напряжение, внутренняя конкуренция, возникают микро-коалиции и неформальные лидеры, у которых растут личные амбиции.
- Авторитет владельца падает, вовлеченность и преданность сотрудников, которые обеспечивали управляемость системы в культуре принадлежности, уходит.
- Так как система управления фактически перестает работать, власть теперь удерживается в руках с позиции силы.
- Амбициозные сотрудники начинают конкурировать между собой до установления четкой иерархии власти и деления компании на зоны влияния.
- Таким образом, компания проходит кризис, результатом которого станет преобразование корпоративной культуры с культуры принадлежности в культуру силы.



# Культура силы – срочность, результат, власть,

## управление «по понятиям»



Власть  
Сила  
Автономия

Командность  
Поддержка лидера  
Традиции  
Социальная забота

- В компаниях культуры силы выстраивается вертикаль власти, основанная на силе первого лица. Постоянные приказы, цели, идущие сверху, недостижение результата карается, неподчинение карается. Решения не обсуждаются.
- Лидер не доверяет окружению, особенно если был вынужден большую часть сотрудников уводить, захватить власть силой.
- Потому создается высокая дистанция власти, он не хочет подпускать людей близко, чтобы можно было уводить и использовать в любой момент. Дистанция власти со временем превращается в двойную мораль: я могу – они нет. Особые кабинеты, столовые, приближенные и прочие атрибуты власти.
- Приказы лидера не обсуждаются, на его зону полномочий никто не претендует, а если и возникает вопрос о мотивах того или иного решения, то годится ответ "Потому что я так сказал". По сути, мы имеем дело с системой с четкой иерархией власти, где система управления носит характер прямого приказа, обсуждать который запрещено. Причем это касается всех уровней управления.
- По мере роста компании, все сложнее становится ручное управления, появляется функциональное деление и принцип раздели и властвуй. Функциональные менеджеры копируют поведение лидера, также выстраивая вертикаль власти. Результат – жесткие функциональные барьеры и постоянные военные действия. Расслабиться нельзя, внутри компании идет постоянная война за ресурсы и хорошее отношение лидера.
- На этом уровне появляются достаточно простые и эффективные системы управления: трудовой распорядок, КПЭ, премии и штрафы, цели и задачи.
- Культура силы воспитывает в сотрудниках личную ответственность за результат, важность агрессивных целей, нацеленность на достижения.
- Агрессия наполняет компанию энергией, нужной для решения существенно более сложных задач, которые были не под силу инертной культуре принадлежности. Такие компании могут быть очень эффективны и агрессивно захватывают рынок.
- Культура силы реализуется в двух вариациях: «война без правил» или культура подвига.
- Культура силы дает толчок к развитию компании, если на этапе принадлежности было сформировано чувство общности сотрудников и им непросто покинуть организацию, несмотря на то, что менеджмент постоянно выводит их

# ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

- Со временем, компания начинает тратить слишком много сил на внутреннюю борьбу.
- Ручное управление, необходимость решать большое количество вопросов через первое лицо, наличие жестких функциональных барьеров. Культура становится неконкурентоспособной.
- Как правило, к этому моменту, появляется группа ключевых людей компании в окружении первого лица.
- К ним приходит понимание, что надо договариваться о правилах, и вырабатывать привычку подчиняться правилам.
- Сделать это могут только первое лицо и управляющая группа. Они должны поверить, понять и следовать правилам, стать примером поведения.
- На смену культуры силы приходит культура правил.
- Упадок культуры силы и переход к культуре правил - важный момент, который знаменует создание управляющих автономных механизмов. Соответственно, именно с данного момента можно говорить о прекращении традиций "ручного" управления и переходе к менеджменту.

# КУЛЬТУРА ПРАВИЛ – УПРАВЛЕНИЕ ПО ПРАВИЛАМ. ПОТОМУ, ЧТО ТАК ПРАВИЛЬНО...



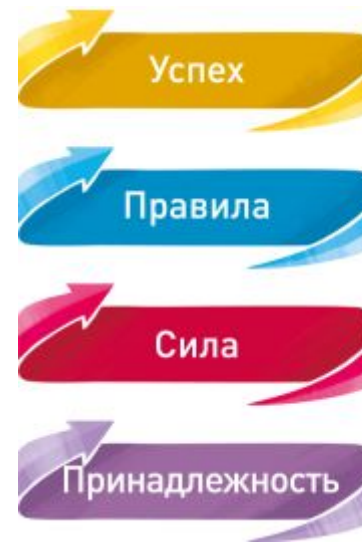
- У каждого сотрудника появляется своя зона ответственности и полномочий, в рамках которой они могут самостоятельно принимать решения. Пропадает лишняя возня, сотрудники знают кто за что отвечает, компания становится эффективнее. Делать надо то, что правильно – лозунг культуры правды. Вместо красного вопроса – кто виноват, задается синий вопрос – что не так – где пробелы в системе, которые мешают работать, делать дело.
- Основой культуры являются постоянные улучшения, основанные на вовлечении сотрудников в их формирование.
- Лидер также подчиняется правилам, которые обязательны для других. Если на красном уровне лидеров боятся, здесь их уважают. Лидеры теряют право неограниченной власти – они также обязаны подчиняться правилам. Благодаря делегированию, подрастает поколение ответственных руководителей, которые способны работать без присутствия первого лица. Появляется разница между ошибкой и нарушением. За первое – прощают и анализируют что надо улучшить, за второе наказывают.
- Этот этап развития компании дает очень важную управленческую технологию - руководители начинают понимать как работает компания, какие бизнес процессы и функции являются ее основой. Приучает сотрудников к системности, к пониманию, что у каждого своя роль, благодаря правилам появляется защищенность, сотрудники могут не бояться высказывать свое мнение и внедрять улучшения. Появляется управляемая развивающаяся система.

# ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

- Культура правил постоянно балансирует между управляемостью и эффективностью.
- Излишняя бюрократизация приводит к противоречиям внутри самих правил, между процедурами и финансовыми результатами.
- Перекосы «правила ради правил», «следование букве закона» делают ее слишком ориентированной на процесс в ущерб результату, система теряет гибкость и становится неповоротливой под тяжестью бюрократического аппарата.
- Более гибкие и агрессивные конкуренты начинают отвоевывать рынок.
- Культура становится неконкурентоспособной.
  
- Время менять культуру.
- «Машина» уже создана, пора ускоряться, добавлять компании скорость развития.

# КУЛЬТУРА УСПЕХА - ДРАЙВ

- Культура правил становится фундаментом для культуры успеха. Она формирует понимание пути достижения успеха. Если в культуре силы цели ставятся как «хотелки», в культуре успеха есть инструменты перевода цели в конкретные задачи и план действий, которые обеспечивают скоординированность, взаимодействие подразделений. Появляется инновационность, желание поставить амбициозные цели, появляется драйв.
- При этом, благодаря культуре правил, у сотрудников появляется понимание правильно – не правильно. И достижение цели приветствуется только при правильных действиях.
- Конкурентная война принимает облик соревнований по правилам. Вместо уличной бойни – боксерский матч или олимпийские игры, где соперники вполне могут вместе отпраздновать завершение соревнований.
- На этом этапе появляется возможность масштабировать бизнес. Система отлажена, умение ставить амбициозные цели выработано. Она способствует выращиванию сильных самостоятельных лидеров, которые знают как правильно и с которыми можно договариваться. Получаются устойчивые сети.
- Важной особенностью культуры является баланс между зарплатами сотрудников и компании. Компания отслеживает, чтобы сотрудники хорошо зарабатывали. И делали карьеру. Количество успешных людей становится одним из КПЭ компании. Также очень важно, чтобы сотрудники делали карьеру в компании с самых низов. Это пример успеха, очень привлекательных для сильных, амбициозных людей, которые готовы действовать быстро и результативно. Компания также начинает заботиться о балансе жизни сотрудников. Семьи, религия, спорт принимаются и учитываются в трудовых распорядках, уважаемы.





# ПРИЧИНЫ КРИЗИСА

- Сегодня для большинства коммерческих организаций **культура успеха является самой оптимальной**. Она совмещает в себе уважение к правилам, что позволяет управлять системно, минимизируя ручное управление; она подразумевает нормальное взаимодействие без ухода в неконструктивный конфликт; она ориентирована именно на деловой успех, поскольку ее внутренние ценности отвечают ценностям бизнеса: занять наибольшую долю рынка, победить, нарастить капитализацию до максимума, реализовать самую амбициозную стратегию, не нарушая при этом законы, – другими словами, взять золотую олимпийскую медаль; наконец, ведущим мотивом этой культуры на уровне конкретного сотрудника является идея личного успеха, в том числе высокого заработка, что очень полезно для бизнеса.
- Кризис может возникнуть лишь потому, что в гонке за высоким результатом на второй план откладываются важные и несрочные дела. Как следствие, долгосрочное планирование, в котором заложена стабильность бизнеса, проводится не в той мере, которая должна быть. В итоге успех может быть краткосрочным.
- Также в культуре, когда проще просить прощения, чем разрешения, правила начинают нарушаться слишком часто, ремонт процессов откладывается на потом, это может откатить культуру назад на 2 уровня.
- Люди азартные и активные, достаточно быстро перегорают. Командная работа также может стать затруднительна, так как личные амбиции оказываются более ценны, чем успех всей команды.
- Чрезмерная концентрация на рекордах приводит в конце концов к фрустрации при любом исходе: если ты достиг выдающейся цели, ты чувствуешь опустошенность; если не достиг и понимаешь, что уже не сумеешь, – испытываешь разочарование. Кроме того, этой культуре присущ недостаток теплоты в человеческих отношениях, а ее индивидуалистический характер затрудняет командную работу. Люди устают от олимпиады, у них появляется желание остановиться и без спешки оглядеться вокруг. Зарождается **культура согласия**.

# КУЛЬТУРА СОГЛАСИЯ – ДИАЛОГ, УВАЖЕНИЕ, КОНСЕНСУС

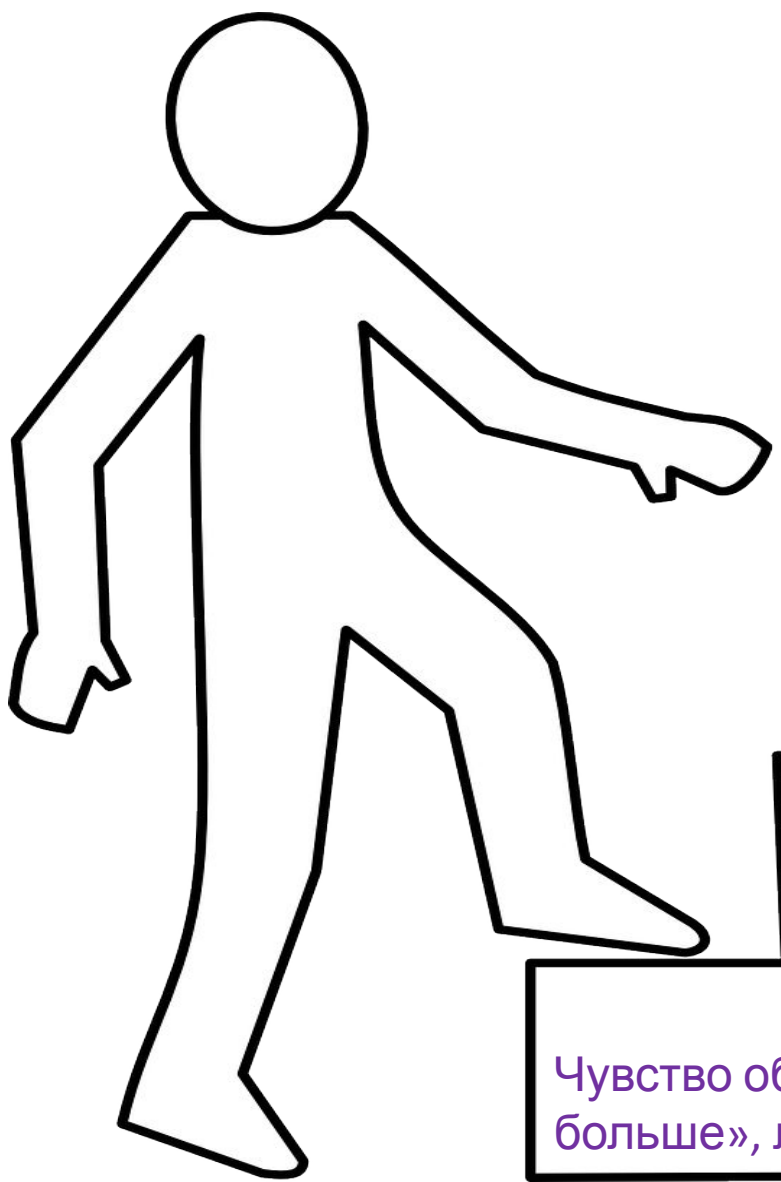
- Долгосрочное развитие компании является основной ценностью культуры согласия.
- Здесь принимают индивидуальные различия, разные мнения. Это снова командная культура, однако команда здесь понимается совсем иначе, чем в культуре принадлежности. Важная черта командности в культуре принадлежности – конформизм: я отказываюсь от своего мнения ради единства команды. В культуре же согласия ценится индивидуальная личная точка зрения и поощряется конструктивная дискуссия.
- В этих различиях заключается ресурс человеческого капитала. Разница мнений, ценностных позиций, убеждений, разнообразие дают возможность найти оптимальный вариант решения ключевых задач. Такие задачи соответствуют долгосрочному развитию и наиболее живучи. Если прибыль компании краткосрочна и в будущем сводится к потерям и упадку, то от такой прибыли отказываются.
- В компании начинают ценить стратегические сессии, советы, мозговые штурмы, коллегиальные решения, дискуссии. Оптимизация и производительность появляются за счёт инноваций в организации процессов. Так появляется инновационный менеджмент.
- Он создает особое внутреннее пространство, где создаются новые проекты и технологии, минимизируется иерархия, под задачу создаются рабочие группы, где лидера может не быть совсем. Упор делается на компетенции людей, их опыт и экспертный взгляд, но ключевым является способность этих людей вести диалог, договариваться ради интереса общего дела и совместно находить оптимальное решение задачи.
- Культура согласия замечательно выстраивает коммуникации между сотрудниками, отделами и уровнями. Решения опираются на достигнутый



# ЭВОЛЮЦИЯ КУЛЬТУР И СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ

Сетевой менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Творчество</li> <li>• Глобальные инновации</li> <li>• Самоуправление</li> </ul>	<b>СИНТЕЗ</b> Потому что за этим будущее
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Толерантность и уважение</li> <li>• Диалог культур</li> <li>• Консенсус</li> </ul>	<b>СОГЛАСИЕ</b> Потому что мы так договорились
Регулярный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Достижения</li> <li>• Эффективность</li> <li>• Решительность</li> <li>• Срочность</li> </ul>	<b>УСПЕХ</b> Потому что это ведет к выдающемуся результату
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Системность</li> <li>• Организованность</li> <li>• Логичность</li> <li>• Закон/право</li> </ul>	<b>ПРАВИЛА</b> Потому что таковы правила
Персональный менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Власть</li> <li>• Сила</li> <li>• Автономия</li> </ul>	<b>СИЛА</b> Потому что я так сказал
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Командность</li> <li>• Поддержка лидера</li> <li>• Традиции</li> <li>• Социальная забота</li> </ul>	<b>ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ</b> Потому что у нас так принято





Ценность самоуправления, саморазвития, ценность инноваций

Ценность диалога, уважение к чужому мнению, умение слушать и договариваться

Драйв, умение ставить «правильные» амбициозные цели, вера в общее дело, стремление к успеху

Уважение к правилам, к договоренностям, «за один для всех», привычка оптимизировать и работать эффективно, умение вовлекать персонал

Умение подчиняться, ценность результата, умение работать вне зоны комфорта, умение работать в жестких условиях

Чувство общности, «вместе мы можем больше», личная ответственность за все

Попустительство, отсутствие управления

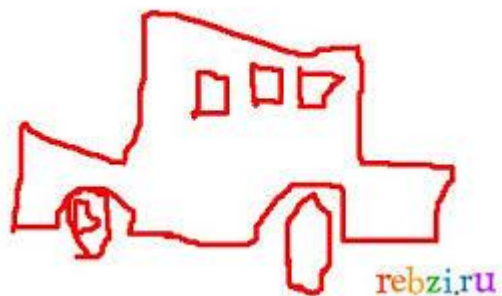
Цель оправдывает средства, кастовость

Бюрократизация

Авторитаризм

Семейственность, клановость

# ТВОРЧЕСКОЕ УПРАЖНЕНИЕ: ВИЗУАЛИЗАЦИЯ

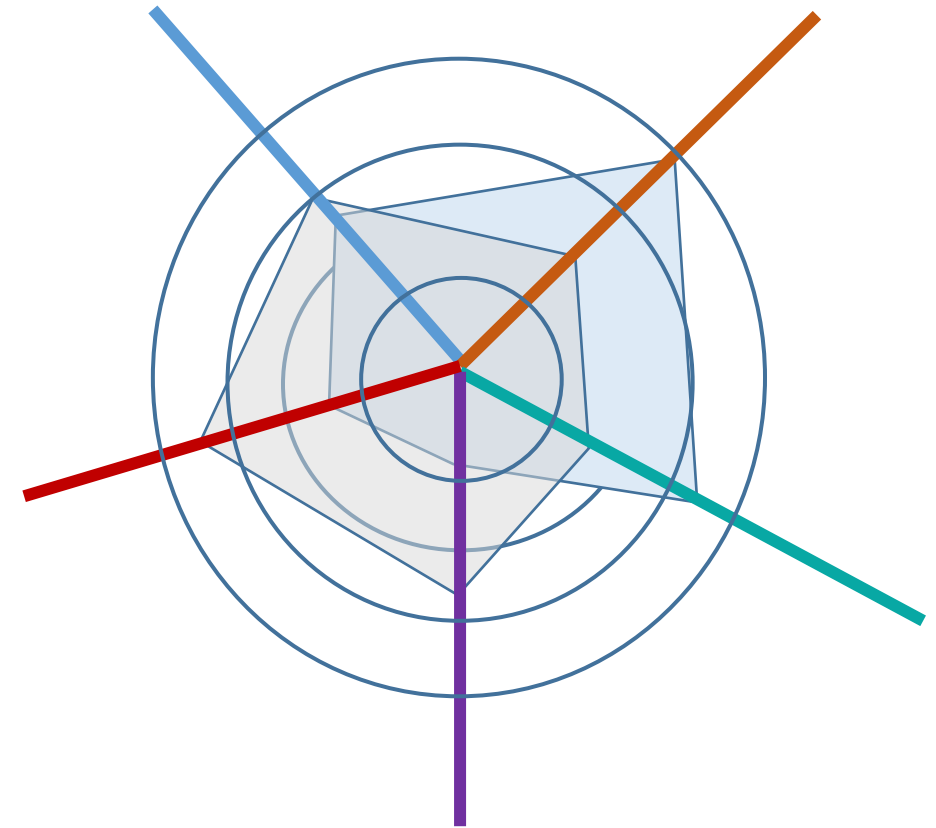


1. Разделимся на группы
2. В группе нарисуйте образ компании как есть и как должно быть





# ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



# КОМАНДНЫЕ РОЛИ



**Помощник - Управление конфликтами и отношениями**

**Направляющий - Ориентация на результат**

# ОБСУЖДЕНИЕ В ГРУППЕ С НАБЛЮДАТЕЛЯМИ

Поставлена задача обсудить какие правила работы помогут нам придерживаться

Культуры правил.

Культуры успеха.

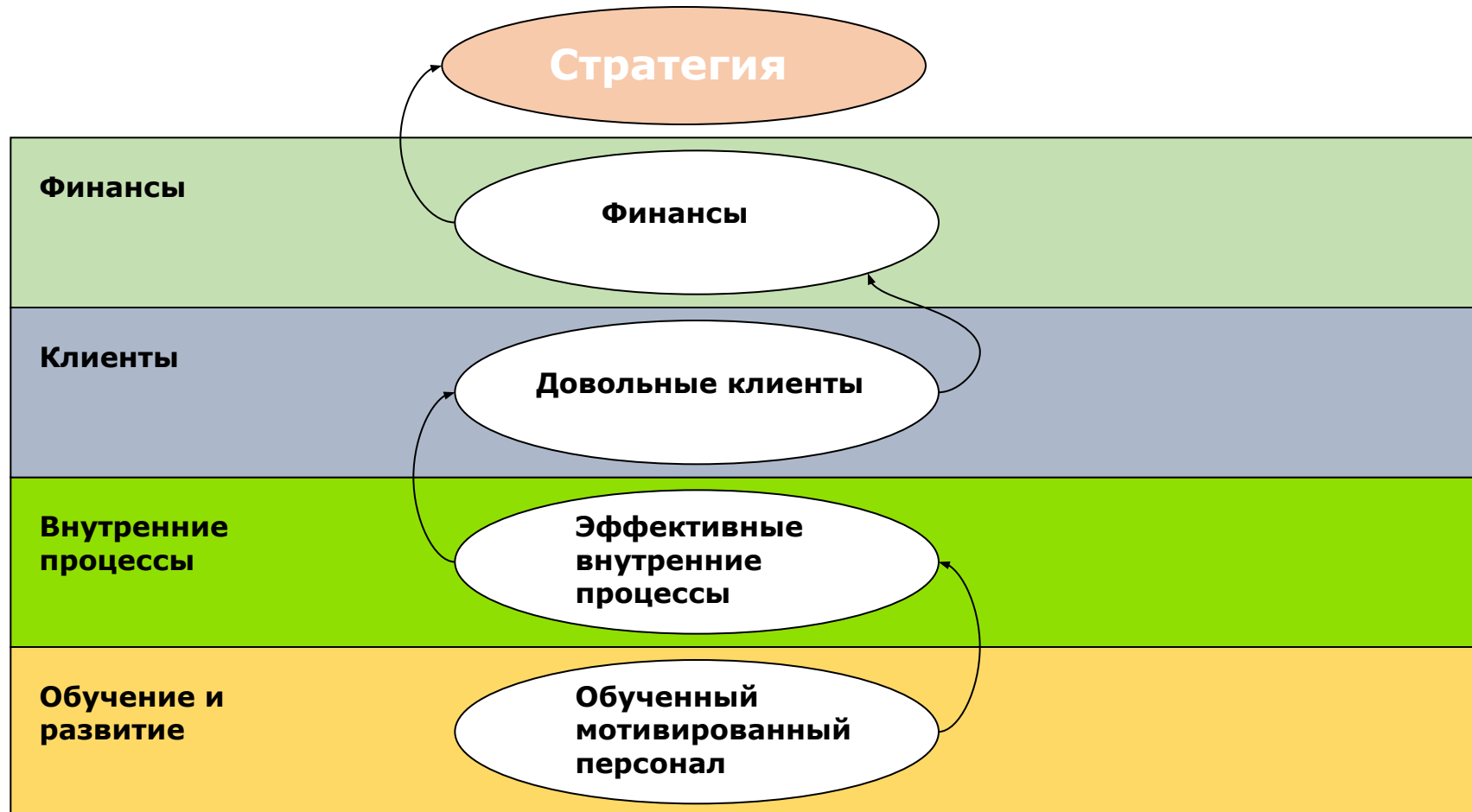
О чем договариваемся.

Что поощряется.

Что запрещено.

Задача наблюдателей: наблюдать, замечать и записывать роли, которые берут на себя участники обсуждения.

# ЛОГИКА ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ



# КАРТА СТРАТЕГИИ





# СВОДНАЯ ФОРМА ССП

Аспекты	Причинно-следственные связи	Задачи	Показатели	Целевые значения	Инициативы	
Финансы	<p>Рост продаж → Прибыль</p> <p>Повышение лояльности клиентов → Прибыль</p> <p>Повышение узнаваемости → Прибыль</p> <p>Повышение привлекательности продукта → Прибыль</p> <p>Повышение эффективности и работы с каналами продаж → Рост продаж</p>	Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	+20%	Программа развития бизнеса	
			Объем продаж	+40%		
Клиенты		<p>Повышение лояльности клиентов → Прибыль</p> <p>Повышение узнаваемости → Прибыль</p> <p>Повышение привлекательности продукта → Прибыль</p> <p>Повышение эффективности и работы с каналами продаж → Рост продаж</p> <p>Повышение эффективности и работы с каналами продаж → Рост продаж</p>	Предлагать качественный и узнаваемый продукт	Репутация компании/продукта	4 место в рейтинге	Программа поддержания имиджа
					Постоянные клиенты	60%
	Объем продаж на клиента			+20%	Программа стимулирования продаж	
Бизнес - процессы	<p>Оптимальная логистика → Рост продаж</p> <p>Точность планирования → Рост продаж</p> <p>Работа с лучшими поставщиками → Рост продаж</p> <p>Эффективный персонал логистики → Рост продаж</p>		Повысить эффективность процессов, влияющих на качество/себестоимость продукции	Запас на складе	-15%	Программа повышения точности планирования
				Материальные потери	-40%	Программа качества продукта
				Поставки от лучших производителей	70%	
				% затрат на логистику в себестоимости	-10%	Программа оптимальная логистика
Развитие, потенциал	<p>Эффективный персонал продаж → Рост продаж</p> <p>Эффективный персонал логистики → Рост продаж</p> <p>Эффективный персонал закупок → Рост продаж</p>	Повышение эффективности работы персонала	Соответствие персонала требуемым компетенциям	90%	Программы обучения/развития	
				Снизить влияние человеческого фактора (% автоматизации операций)	40%	Автоматизация/внедрение ИС
				Количество внедренных инициатив по повышению эффективности	5 на подразделение	24 Программа стимулирования новаторства

## МОЯ РОЛЬ В КОМПАНИИ: НАЗВАНИЕ МОЕГО НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ

Основные бизнес процессы, за которые я отвечаю (я-владелец бизнес процессов)	КПЭ (ключевые показатели эффективности), которые измеряют эффективность моей работы по управлению бизнес процессами моей зоны ответственности	Основные задачи развития, которые я решаю в этом периоде (год)	Как мы поймем, что задачи выполнены.
1			
2			
3			
4			

# Форсайт сессия

Foresight - Взгляд в будущее

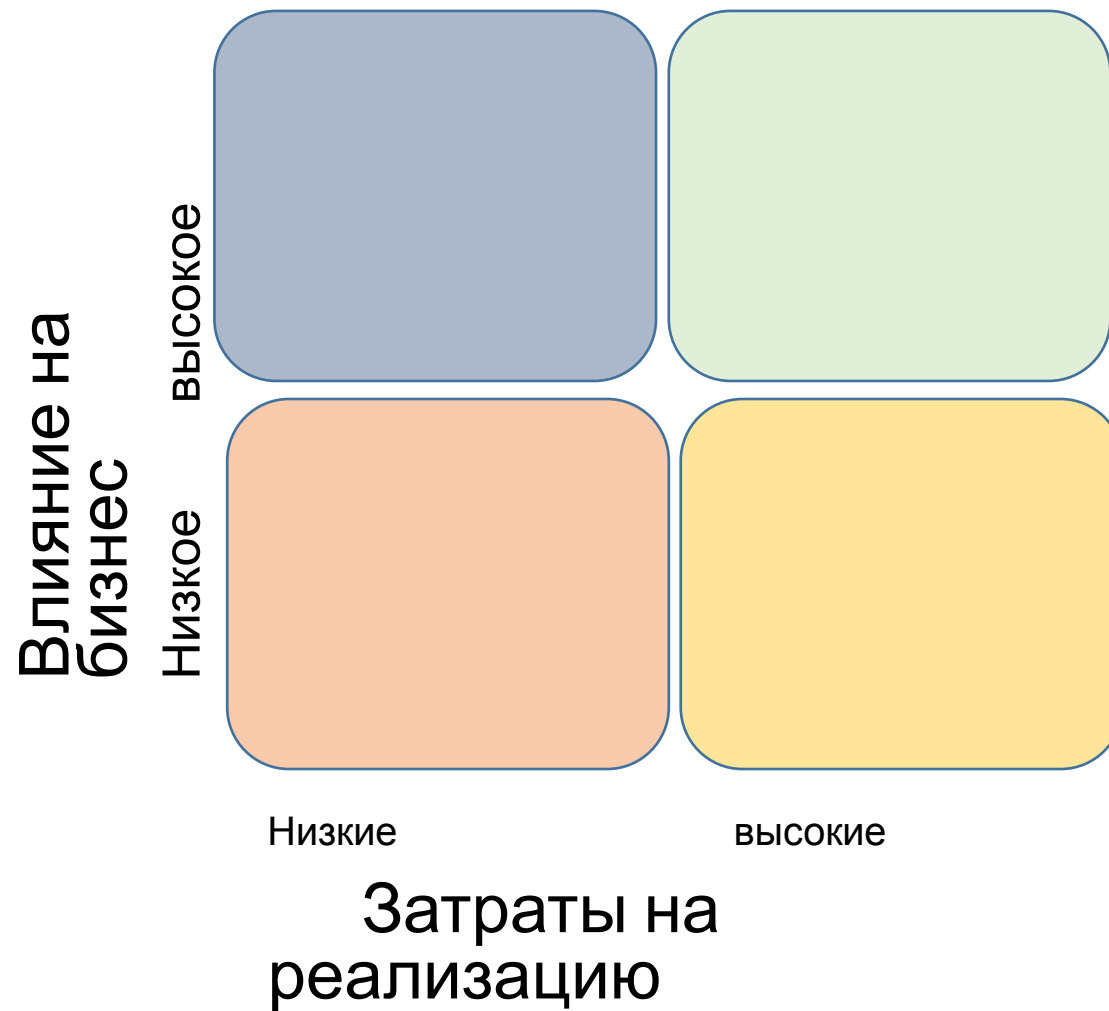
# ГОРИЗОНТЫ СОБЫТИЙ – КАРТА ВРЕМЕНИ

- **Ближний** – то, что уже происходит, что мы можем наблюдать уже сейчас (возможно на разных стадиях развития тренда)
- **Средний** – то, к чему есть предпосылки и это важный тренд, он влияет на будущее. При этом эти явления могут и проявиться, и не проявиться. Поэтому попадают в будущее. Учет жизненного цикла продуктов или развитие технологий.
- **Дальний** – зона предположений.
- **Черный лебеди** – явления, которые могут принципиально изменить ситуацию. Но им нет места в сегодняшней реальности наших планов.

# ДОСКА ФОРСАЙТА

События	Тренды	Ближайший горизонт - Что мы уже наблюдаем	Средний горизонт - К чему есть предпосылки	Дальний горизонт - Наши предположения	Черные лебеди

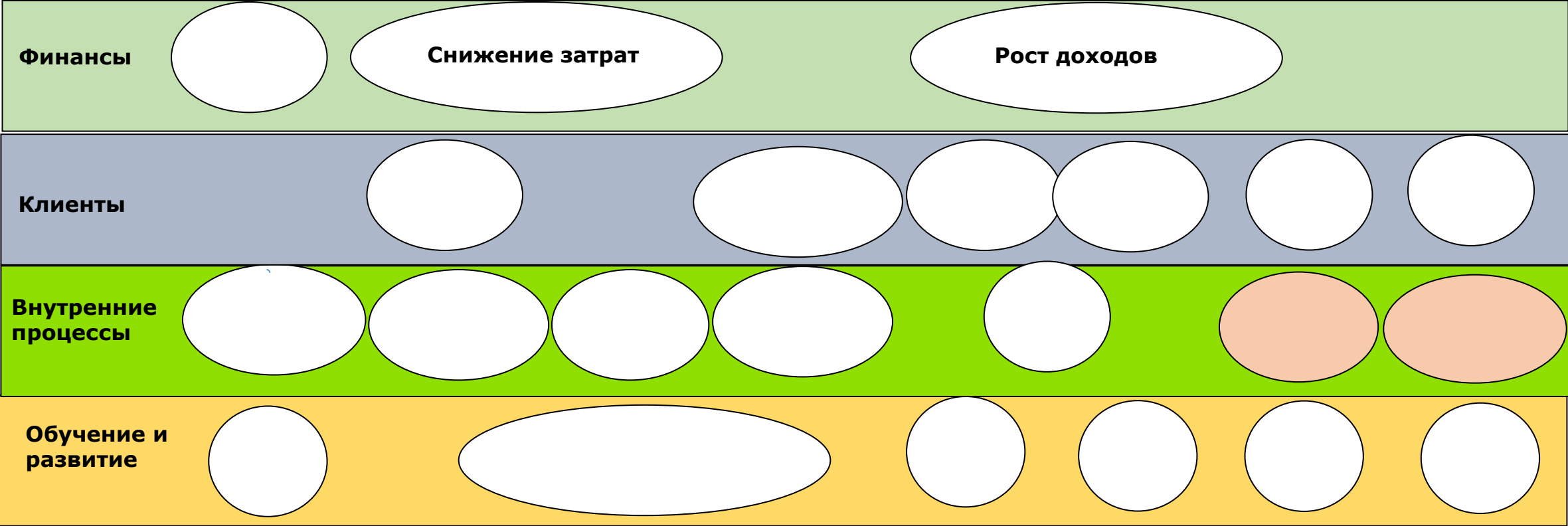
# ОЦЕНКА ПРОЕКТОВ





# Стратегическая карта ОРТОС-2020

Стратегия  
компании



**«НАМ ВСЕМ ПРИХОДИТСЯ  
ВЫБИРАТЬ МЕЖДУ ТЕМ,  
ЧТО ПРАВИЛЬНО И ТЕМ,  
ЧТО ЛЕГКО»**– из Гарри  
Поттера