

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота

на тему: Оновлення корпоративної культури та впровадження цінностей

Виконав: студент 2 курсу, групи СУП19м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Різенко О. С.

Керівник Рождественський А.

Рецензент Георгіаді А.

Львів 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ПРО КОМПАНІЮ, ЇЇ СТРАТЕГІЮ ТА ПОТОЧНИЙ СТАН СПРАВ	5
1.1. Про компанію.....	5
1.2. Візія, ризики та стратегія	9
1.3. Формування картинки As Is	16
РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ НАПРАЦЮВАНЬ	21
2.1. Характеристики корпоративної культури.....	21
2.2. Основні моделі організаційних культур	22
2.3. Елементи та складові корпоративної культури.....	30
РОЗДІЛ 3. ВІД КУЛЬТУРИ ІЄРАРХІЇ ТА ПОРЯДКУ ДО РИНКУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ.....	40
3.1. Етап 1: аналіз цільової аудиторії методом проведення опитування працівників	40
3.2. Стратегія впровадження змін	47
3.3. Етап 2: деталізація поведінкових шаблонів.....	51
3.4. Етап 3: інформування та система внутрішніх комунікацій	56
3.5. Етап 4: управлінська культура	64
3.6. Етап 5: навчити діяти відповідно до очікувань	69
3.7. Етап 6: опитування. Ітерація 2	73
3.8. Фінанси.....	78
РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ.....	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	85

ВСТУП

Стратегія та культура - основні елементи управління, які є у розпорядженні топ-менеджерів на шляху до побудови ефективної, прибуткової, величної організації.

Стратегія передбачає формальну логіку для цілей компанії і допомагає працівникам орієнтуватися у них. Культура виражає ті ж цілі через цінності та принципи і спрямовує діяльність шляхом загальних зобов'язань та групових норм [1].

Культурою можна і потрібно управляти.

«Культура їсть стратегію на сніданок», - сказав П. Друкер і саме тому цього «хижого звіра» краще тримати на повідку, контролювати і навчити діяти так, як вам цього потрібно.

Культура – це неформальний соціальний порядок організації: вона формує ставлення та поведінку. Культурні норми визначають, що вітається та приймається, а що викликає відторгнення. При правильному узгодженні з персональними цінностями, мотивами та потребами, культура може вивільнити величезну кількість енергії для досягнення спільної мети та стимулювати компанію до процвітання.

Ця робота про те, яким чином на прикладі однієї великої виробничої компанії, де працює понад 10 тис людей, змінювати і трансформувати корпоративну культуру. В межах роботи буде пройдено весь послідовний процес – починаючи від візії та стратегії компанії, до аналізу поточного стану речей, визначення того культурного профайлу, який відповідає цілям та візії, та поетапно впроваджено основні елементи на шляху до перетворень очікувань у дійсність.

Весь процес супроводжувався і далі супроводжується регулярними замірами прогресу, відслідковуванням ключових показників та максимальним залученням працівників різних рівнів, регіонів, структурних одиниць.

Слід зазначити, що зона відповідальності команди проекту – розвиток та взаємодії з персоналом, іншими словами – майже весь блок підфункцій HR, які найбільшим чином і впливають та формують культуру компанії.

Цікавість та складність проекту також полягає у тому, що організація, про яку піде мова – з більш, ніж 50-літньою історією та міцними традиціями, звичками та поведінковими шаблонами. Це компанія, в якій фраза «ми завжди так робила» - основа основ і будь-які нововведення, трансформації, зміни (неважливо, чи то еволюційні, чи революційні) зіштовхуються із супротив, неприйняттям, саботажем та дискусіями.

Ціль, яка стояла перед командою, полягала у тому, щоб трансформувати організацію, яка перебуває на стадії Бюрократизму, згідно з І. Адієсом, із культури ієрархії та порядку у вектор ринку та результатів. Завдання амбітне, цікаве, непросте, тривале, однак саме завдяки цьому і становить найбільший інтерес.

РОЗДІЛ 1. ПРО КОМПАНІЮ, ЇЇ СТРАТЕГІЮ ТА ПОТОЧНИЙ СТАН СПРАВ

1.1. Про компанію

Організація, про яку я хочу розповісти і в якій мали місце трансформації та зміни, які нам вдалося впровадити, – велика, з давньою історією, традиціями та династіями. Це – потужна виробнича компанія, в якій працює 15 тис. працівників.

Основних категорій посад – три:

1. *Робітники*. Люди, які працюють руками. Працюють важко, щоденно, проходячи по декілька кілометрів, а то й десятків кілометрів щодня. Заробляють достатньо небагато, однак при цьому обожають цю організацію, вдячні їй за роботу, за стабільність. Робітників у компанії 10 тис.

2. *Інженери або, як їх ще називають, ІТП* – інженерно-технічний працівник. Це люди, які стоять на вістрі інженерних знань та розробок. Вони будують моделі, приймають рішення, шукають закономірності та причинно-наслідкові зв'язки. Якщо робітники працюють руками, то ІТП працюють головою. Це люди з вищою освітою, які також обожають цю організацію. ІТП – 4 тис.

3. *Керівників* в компанії 1 тис. Із них 600 – це майстри, які координують діяльність робітників.

Компанія представлена по всій Україні.

Середній вік працівників – 42 роки. У більшості випадків тут працюють династії, які складаються із трьох поколінь. Люди пишаються своєю приналежністю до цієї організації. Вони її обожають, вони її захищають, вони їй вірять. Компанія – це наче батьки, які інколи можуть насварити, поставити в куток, але завжди захистять і хочуть лише всього хорошого.

Плинність персоналу прямує до нуля. З власної волі звідси ніхто не іде, адже тут добре, затишно, комфортно, звично, зрозуміло, цікаво, надійно.

Здавалося б – все чудово. Однак є в організації і мінуси. Серед них - небажання брати на себе відповідальність. Улюблена фраза на будь-які ідеї чи нововведення «ми завжди так робили». Кожен документ повинен бути підписаний десятками людей, що може тривати місяцями, зате за потреби знайти когось одного відповідального – просто неможливо. Люди старанні, роблять на совість, однак роблять лише те, що їм скажуть. Керівник та ієрархія для працівників – це абсолют. Слово керівника є закон, його не можна ставити під сумнів, дискутувати або оскаржувати. Стратегія вирішення будь-яких проблем чи питань – DIY (do it yourself), іншими словами – компанія краще витратить декілька місяців аби знайти власне рішення елементарної типової проблеми, ніж віддасть цю проблему на аутсорс, заплатить за це і отримає перевірене вирішення питання навіть із гарантією.

Щоб краще зрозуміти цю організацію та її культурний код, пропоную звернутися до теорії культурних вимірів Герта Гофстеде, який визначив культурні характеристики різних країн та народів [2]:

1. дистанція влади;
2. відособленість (колективізм - індивідуалізм);
3. напористість (маскулінність - фемінність);
4. уникнення невизначеності;
5. стратегічне мислення (короткостроковість або довгострокова орієнтація на майбутнє)

Дистанція влади: нерівномірність розподілу влади. Деякі культури мають ієрархічну, вертикальну структуру організації. В інших культурах ієрархія не настільки сильна, її структура має горизонтальний характер вибудовування взаємин. В ієрархічних суспільствах з високою дистанцією влади повноваження між підлеглими розподілені нерівномірно. У таких культурах прийнято підкорятися всім вищим особам: будь-кому, хто наділений владою, традиційно виявляється підкреслену повагу.

У культурах з низькою дистанцією влади більше значення мають такі цінності, як рівність у відносинах, індивідуальна свобода, повага до особистості.

Підлеглі розглядають себе такими ж людьми, як і їх керівники. Комунікація в культурах з низькою дистанцією влади не настільки формалізована, рівність співрозмовників виражено сильніше, стиль спілкування носить консультативний характер.

Відособленість (колективізм - індивідуалізм) – визначає те, наскільки погляди і вчинки окремої особистості можуть бути незалежні від колективних або групових переконань і дій. Індивідуалістичною є та культура, в якій індивідуальні цілі її членів більш важливі, ніж цілі групові. Індивідуалізм поширений в суспільствах з вільною соціальною структурою, в яких кожен повинен дбати про себе і свою сім'ю.

Колективістська культура характеризується домінуванням групових цілей і цінностей над індивідуальними. Колективізм притаманний суспільствам з суворою соціальною структурою, чітким поділом на соціальні групи, всередині яких кожному індивіду гарантовані турбота і увага інших в обмін на беззастережну лояльність групи.

Напористість (маскулінність - фемінність) передбачає, що чоловічими слід вважати культури, в яких цінуються марнославство, прагнення до успіху, визнання особистих досягнень і турбота про високий статок. Жіночими (фемінними) слід визнати культури, в яких превалюють значимість міжособистісних відносин, співробітництво, прагнення до розуміння і прояв турботи про оточуючих. У маскулінних культурах домінують такі цінності, як наполегливість, сила, незалежність, матеріальний успіх, відкритість. У фемінних культурах більше цінуються емоційні зв'язки між людьми, турбота про інших членів суспільства.

Уникнення невизначеності – наскільки члени суспільства відчують себе невпевнено в невизначених, задалегідь не структурованих ситуаціях і намагаються уникнути їх, виробляючи правила, формули і ритуали і відмовляючись миритися з поведінкою, що відхиляється від стандарту. Товариства з високим ступенем уникнення невизначеності бояться інновацій, вітають пошуки абсолютної істини.

Стратегічне мислення - орієнтованість на вирішення стратегічних, довгострокових цілей, бажання заглядати в майбутнє. Для культур з великими значеннями цього параметру характерні розважливість, наполегливість у досягненні цілей, стійкість. Для культур з малим значенням - відданість традиціям, виконання соціальних зобов'язань.

Згідно з даними досліджень компанії Hofstede Insights, Україна має наступний вигляд [3]:

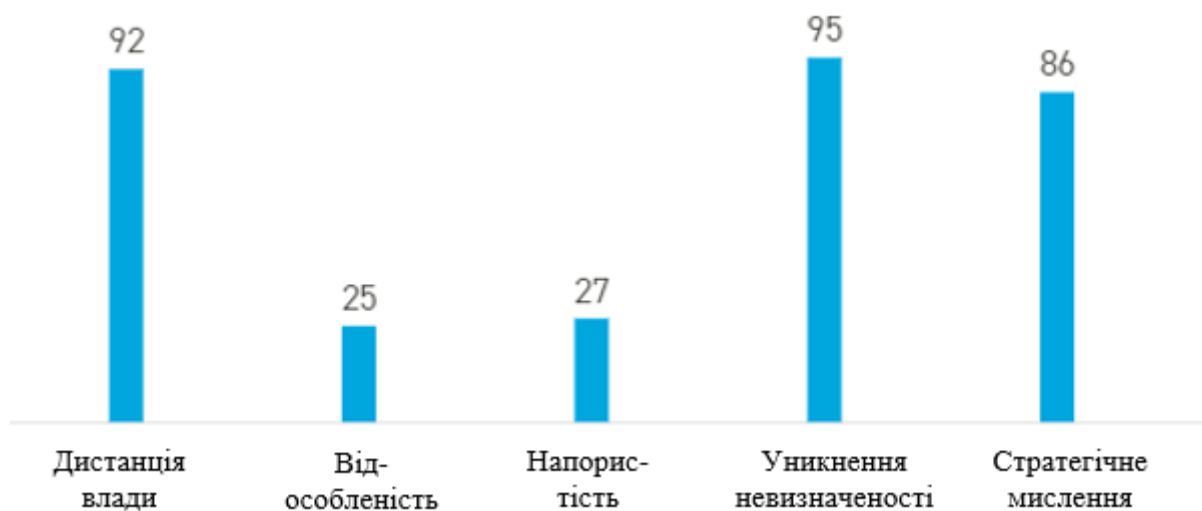


Рис 1.1. Україна відповідно до моделі Г. Хофстеде [3].

Слід сказати, що це повністю відповідає та корелює з культурним кодом компанії, у трансформації якої мали честь брати участь ми з командою.

Єдина відмінність у показнику орієнтації на довгострокову перспективу. У випадку із нашою компанією, сфокусованість та відданість традиціям, виконання соціальних зобов'язань є більш пріоритетними.

Ще один важливий момент, який охарактеризує організацію – її положення в межах життєвого циклу компанії, згідно з моделлю І. Адізеса [4]. Згідно з моделлю Адізеса, компанія перебуває на етапі бюрократії, давно пройшовши свій розквіт та стадію аристократизму. Для бюрократії характерні наступні ознаки: організація перестає отримувати прибуток і починається пошук винних; зацикленість на процедурах і документах; це період претензій і

звинувачень [5]. Після цього компанія вмирає, якщо не зможе знайти нову ідею, нову ціль, оновити культуру та запустити новий виток розвитку.

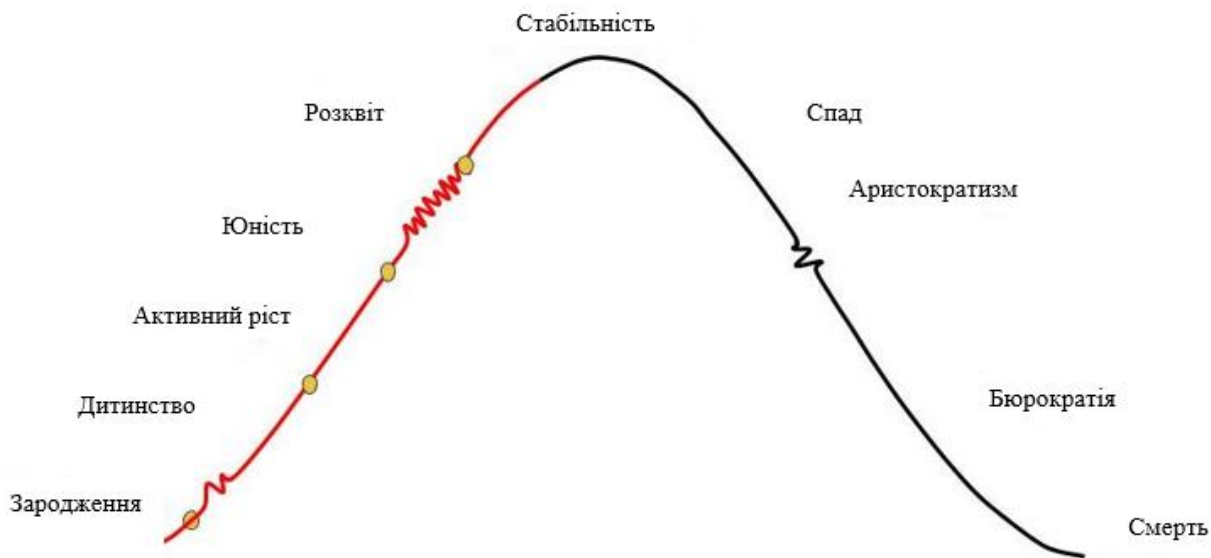


Рис 1.2. Модель життєвого циклу організації відповідно до концепції І. Адізеца [4]

1.2. Візія, ризики та стратегія

На етапі стратегічного аналізу ключових ринкових і бізнес-показників, стало зрозуміло, що без радикальних змін і трансформацій на рівні візії, стратегії, а відповідно і культурних змін, компанія приречена на поступовий занепад. У зв'язку із цим акціонерами та правлінням було прийнято рішення про необхідність змін [6].

Ключовий інструмент, який було використано на перших етапах – модель Стратегічного діалогу [7]. Даний підхід застосовується для формулювання та розробки стратегії організації. В основі підходу – послідовні етапи стратегічного процесу (починаючи від аналізу середовища і завершуючи етапом імплементації). Назва «стратегічний діалог» означає максимальну залученість ключових стейкхолдерів до процесу стратегування.

Стратегічний діалог ґрунтується на твердженні, що стратегія визначається формулою: *Мобілізація x Формулювання x Реалізація* [8],

де Мобілізація – це креативність, аналіз, вибір, залученість; Формулювання – стратегічний план, варіанти вибору, логічна послідовність; Реалізація – план дій та моніторинг.

Кроки стратегічного діалогу мають наступну послідовність:

Крок 1. Пошук. Запуск процесу формулювання стратегії. Аналізується місія та візія організації.

Крок 2. Зовнішній аналіз – ринки, конкуренти, споживачі. Даний етап можна розпочинати лише після завершення кроку 1.

Крок 3. Внутрішній аналіз – маркетинг, HR, корпоративні фінанси, IT, виробничі процесу. Виконується після завершення кроку 1, можна паралельно з кроком 2.

Крок 4. Узагальнення та вибір альтернатив. Трансформація внутрішнього та зовнішнього аналізу у стратегічні альтернативи. Крок 4 не можна розпочинати, поки не будуть завершені кроки 2 та 3.

Крок 5. Оцінка та стратегічний вибір. Оцінка ризиків, за результатами якої приймається рішення щодо оптимальної стратегічної альтернативи. До кроку 5 можна приступати лише після виконання кроку 4.

Крок 6. Уточнення та трансформація стратегії в тактику, конкретні цілі та KPI. Крок 6 виконується лише після завершення кроку 5.

Крок 7. Реалізація та моніторинг прогресу досягнення цілей.

У процесі виконання усіх кроків важливо досягнути залучення максимальної кількості стейкхолдерів, це підвищить якість стратегії та збільшить шанси на її імплементацію. Окрім цього залученість мінімізує ризик саботажу та зайвих дискусій чи обговорень на етапі, коли слід приступати до імплементації [9].

За результатами стратегічного діалогу було сформульовано нове стратегічне бачення, розраховане на 8 років:

«Ми хочемо, щоб наша компанія була стабільною організацією з прогресивними методами ведення бізнесу, приваблива для працівників,

інвесторів та потенційних партнерів. Компанія лідер на ринку з точки зору прибутковості та продуктивності».

Слід зауважити, що дане бачення не сформульовано достатньо конкретно, однак воно дає імпульс для натхнення та демонструє, що організація спрямована на зміни, які є неминучими і які триватимуть 8 років.

Можна навіть амбітно стверджувати, що у ситуації, яка мала місце, така візія / ціль звучить достатньо зухвало та амбітно. Згідно із Дж. Коллінзом [10], її можна навіть назвати Велика волохата зухвала мета, або ВНАГ. ВНАГ – амбітна та вагома довгострокова ціль, до якої повинна прагнути компанія. ВНАГ призначені надихати та активізувати людей.

Основні критерії для визначення ВНАГ - це те, як вона відповідає на питання:

- Чи стимулює це прогрес уперед?
- Чи створює це імпульс?
- Це змушує людей йти?
- Чи провокує прискорене серцебиття?
- Чи вважають працівники це стимулюючим, захоплюючим?
- Чи готові вони вкласти в це свої творчі таланти та енергію?

ВНАГ покликані витягнути людей із кризи та зарядити енергією для реалізації великого плану.

Оскільки ВНАГ повинні витягнути людей із короткотермінового мислення, тимчасові рамки для ВНАГ повинні становити принаймні десять років [11]. ВНАГ повинна мати розумні шанси на досягнення - в ідеалі принаймні 50% шансів на успіх.

Після того, як було сформульовано оновлену довгострокову візію, було прийнято рішення провести всесторонній аналіз ризиків, з якими може зіштовхнутися компанія та сформувати карту ключових стратегічних ризиків, які потенційно матимуть найбільший вплив на організацію. Адже лише за умов, коли компанія розуміє та аналізує ризики в ключових сферах, можна

стверджувати, що вона має стратегію та рухається у напрямку її впровадження [12]. За основу роботи з ризиками було прийнято наступну модель:

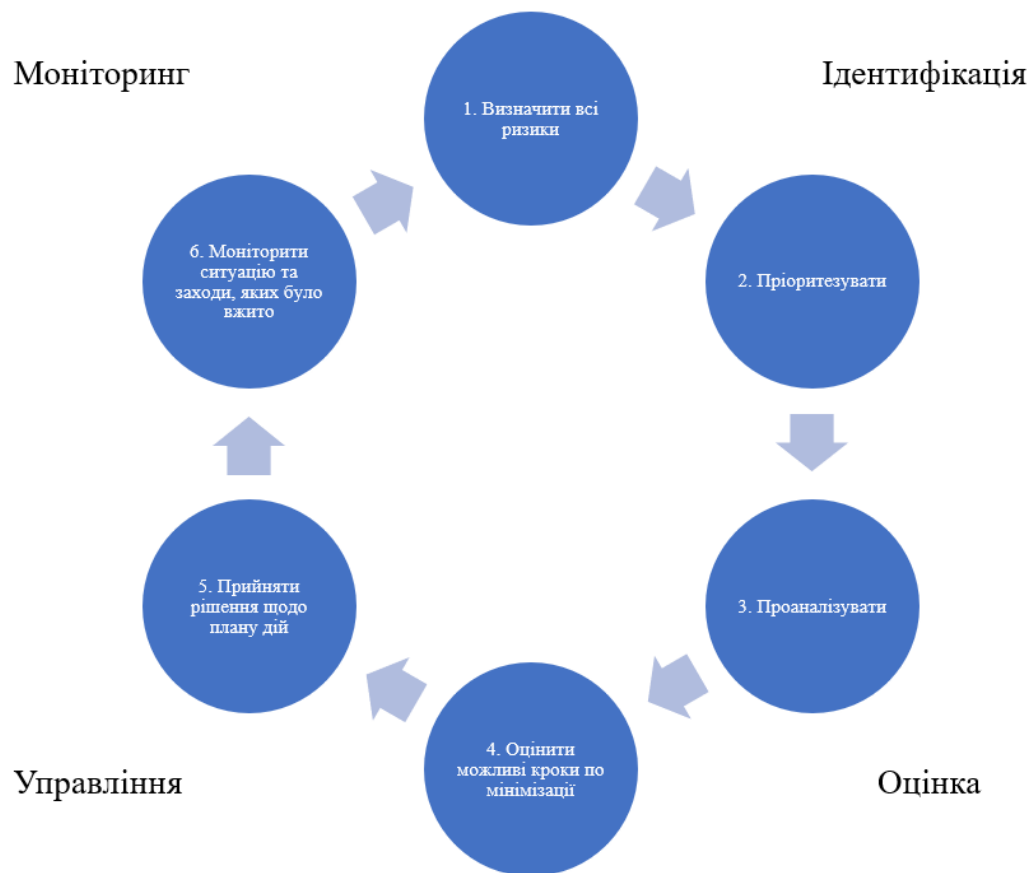


Рис 1.3. Модель ризик-менеджменту [7]

За результатами проробленої роботи серед ТОП-10 стратегічних ризиків було визначено також ризик зі сфери HR. А саме – ризик негативних наслідків від падіння рівня задоволеності, мотивації та залученості працівників, який може призвести до поширення «токсичної» поведінки. У більшості компанії даний ризик зводився б до підвищення плинності персоналу, однак у випадку організації, про яку іде мова, наслідками могли стати саме прояви «токсичної» поведінки.

Наступним кроком після того, як було визначено візію, а також проаналізовано ризики, відбулося каскадування до рівня стратегії та більш конкретного плану дій. У даному випадку за основу процесу було взято модель

McKinsey 7S, яка робить акцент на важливості людського фактору у розвитку компанії [13].

В основі моделі - аналіз 7 ключових елементів мікросередовища організації: стратегія, структура, система управління, стиль взаємовідносин всередині компанії, людський капітал / команда, компетенції, система цінностей. Всі елементи моделі пов'язані між собою, що означає, що зміни хоча б в одній сфері призведуть до трансформації у всіх інших [14].



Рис 1.4. Модель McKinsey 7S [7]

«Тверді» елементи компанії – стратегія, структура та система управління. Ці елементи простіше описати, оцінити та ними легше управляти. Інші – «м'які» елементи – важче піддаються оцінці, однак часто саме вони є ключовими та можуть забезпечити довгострокову конкурентну перевагу.

У центрі моделі – корпоративна культура, адже саме ключові принципи роботи та взаємодії мають чи не найбільший вплив на всю систему.

Розгляньмо більш детально кожен із елементів Моделі 7S [15]:

Стратегія: довготерміновий план розвитку компанії, який здатен забезпечити конкурентоздатність бізнесу та забезпечити конкуренту перевагу. Критерії правильної стратегії: чіткість формулювання, довгострокові цілі, спрямована на досягнення конкурентних переваг, корелюватися з цінностями та місією.

Структура компанії: метод організації взаємодії між різними підрозділами, ієрархічна структура підпорядкованості, зони відповідальності кожної функції. Даний елемент найпростіше піддається змінам.

Система управління: описує щоденні процедури роботи. Даний елемент відповідає за те, як приймаються управлінські рішення, як в цілому ведеться щоденна робота.

Навички / компетенції: здібності та знання, якими володіють працівники.

Склад команди: кількість персоналу, спеціалізація, а також процеси підбору, навчання, мотивації, винагород тощо.

Система цінностей: норми і стандарти взаємодії в компанії, а також принципи та прояви організаційної культури.

Відповідно до моделі 7 S, план дій по використанню даного підходу включає в себе:

- Формування ідеальної моделі
- План змін
- Впровадження змін
- Контроль та моніторинг результатів

Взявши за основу модель 7S McKinsey, стало зрозуміло, що HR, який виконує роль функціонального експерта, відповідно до моделі Д. Ульріха [16], - не той рівень управління персоналом, який може забезпечити якісний процес трансформації та впровадження змін.

Потрібно було забезпечити HR із компетенцією стратегічного партнерства, який знає та розуміє потреби бізнесу, а рішення приймає через призму довгострокового розвитку.

Згідно з концепцією Д. Ульріха, роль функції HR визначається залежно від фокусу уваги – на майбутнє або на щоденній операційній діяльності, а також на фокусі або на людях, або на процесах.

Таким чином, згідно з даною моделлю можливі 4 ролі HR:

1. Як стратегічний партнер, HR повинен координувати HR-проекти зі стратегією компанії.
2. Як лідер змін – підтримувати та ініціювати зміни та еволюцію бізнесу з використанням людського потенціалу.
3. Як функціональний експерт – забезпечувати якісний сервіс при мінімальних витратах.
4. Як консультант персоналу повинен знати працівників, вміти їх вислухати та знайти оптимальні шляхи для задоволення їхніх запитів.

Інтегруючи всі вищезгадані ролі, HR як бізнес-партнер повинен забезпечити бізнесу успішність, шукати нові шляхи розвитку, орієнтуючись на виконання бізнес-цілей. Ще один важливий момент полягає в тому, що HR повинен створювати додану цінність для організації та бути рушійною силою для змін.

Таким чином, у сучасному бізнесі, роль HR проходить шлях від власника процесу, який відповідає за завдання і практики HRM, до драйвера, орієнтованого на позитивні зміни і який забезпечує успішні результати діяльності бізнесу.

У даному випадку HR повинен відповісти на ключове питання: залишатися функціональним експертом, реалізуючи ключові HR процеси чи брати на себе роль партнера та лідера змін, який задає напрямок у бізнесі та відповідає за його успішність [17]? Саме такою була та є HR-команда, в якій я маю честь працювати – партнер та лідер змін.

Виходячи із усього вищенаведеного, було прийнято рішення трансформувати організацію, впроваджувати оновлену візію, мінімізувати ключові стратегічні ризики і каскадувати все це до рівня конкретних стратегій, ґрунтуючись на моделі 7 S.

У зоні відповідальності нашої команди були всі «м'які» елементи моделі: цінності, склад команди, навички та корпоративна культура.

Однак передусім нам потрібно було визначитися з поточним станом речей та сформулювати картинку As Is.

1.3. Формування картинки As Is

Як було зазначено вище, організація велика, має свої плюси та мінуси і, відповідно до концепції, Гофштеде, за своїми характеристиками надзвичайно схожа до нашої держави – висока дистанція влади, низький рівень індивідуалізму, низька маскулінність, прагнення уникати невизначеності, а також орієнтація на традиціях. Однак для ефективної роботи у напрямку трансформації культури та впровадженню необхідної стратегії, цих знань нам однозначно було замало.

Для діагностики поточного стану речей ми використовували ряд дослідницьких інструментів, які по ниточці формували об'єктивну реальність. А саме:

- Глибинні інтерв'ю з кожним із 8 віце-президентів компанії та CEO. Важливо було зрозуміти їхнє бачення, очікування, розуміння сильних та слабких сторін організації, їхнє сприйняття бажаної культури та поведінкових моделей.
- Глибинні інтерв'ю з 15 керівниками рівня CEO-2
- Онлайн опитувальник, до якого долучилися керівники компанії та інженерний персонал.
- Окрім цього, в межах проведення управлінських воркшопів та тренінгів, у нас була можливість спостерігати за поведінкою менеджерів, за тим, що і як вони говорять, якими є їхні точки болі, що вони вважають добре, а що погано. Ґрунтуючись на методиці LAB Profile, виключно на аналізі слів, стилю та поведінки можна дуже багато сказати про людину та її метапрограму, а якщо ця людина є успішним керівником, це дає змогу екстраполювати висновки і на всю організацію. Іншими словами, якщо більшість успішних керівників поведуть

себе ось так і мають ось такий профайл, то саме цю поведінку стимулює і винагороджує організація [18].

- Детальне вивчення історії компанії. Цей елемент був також критично важливим, щоб зрозуміти, під дією яких сил формувалася організація, що лежить в її основі, у що вона вірить, що призвело та створило ту картинку As Is, з якою ми мали справу, як змінювалися акціонери, якими були їхні пріоритети на кожному етапі життєвого циклу, хто є героями і ким захоплюються.

- Спостереження та спілкування з працівниками в межах щоденних рутинних процесів та взаємодії. Якщо уважно придивитися до типових процесів, стає зрозуміло, яким чином розподіляється відповідальність, чому так відбувається, яким чином приймаються рішення, чому на цьому конкретному документі ставляться саме ці конкретні 15 підписів тощо.

- Дослідження та аналіз ключових бізнес-процесів.

- Завершальним етапом стало проведення фасилітованої робочої сесії ТОП-команди, під час якої було презентовано результати прояснення ситуації As Is, проговорено бізнес-стратегію організації та продискутовано, яка культура, які люди, які керівники, яка поведінка може забезпечити реалізацію стратегії та досягнення довгострокової візії.

За результатами усіх цих кроків вдалося нанести культуру компанії на конкретну систему координат, що дало можливість точно сфокусовано визначити, яка культура притаманна компанії зараз і в якому напрямку ТОП-команда бачить її трансформацію.

Також усі ці дослідження наочно продемонстрували, наскільки компанія готова до змін та мотивована на ці зміни. У даному випадку основний інструмент, який було використано – квадранти змін [19].

Відповідно до згаданої концепції, вибір моделі змін залежить від того, в якому стані перебуває компанія – в «теплому» чи «холодному», а також чи мотивована організація змінюватися.

Компанія вважається «холодною», якщо загальний напрям дій задають правила, положення, системи, структури, процедури, а для отримання результату слід використовувати контроль і координацію. Компанія такого типу не демонструє особливої гнучкості (часто вона взагалі відсутня) для того, щоб досягати вищих результатів. В «теплих» компаніях норми та цінності є спільними для всіх працівників, які до того ж знають, куди повинна рухатися компанія.

«Холодна» мотивація до змін – об’єктивна реакція на все, що відбувається навколо, у тому числі при виникненні надзвичайних ситуацій, таких як загроза банкрутства, різке скорочення ринкової частки, доходів, прибутку. Разом із цим при «теплій» мотивації до змін у якості рушійної сили, у першу чергу, виступають особисті та професійні амбіції. Взнявши за основу чотири комбінації «теплих» та «холодних» компаній та мотивацій, можна виділити чотири різні стратегії змін: втручання, реалізація, трансформація, інновація.

Модель квадрантів змін застосовується для вибору правильної стратегії змін і враховує тип змін, а також тип організації.

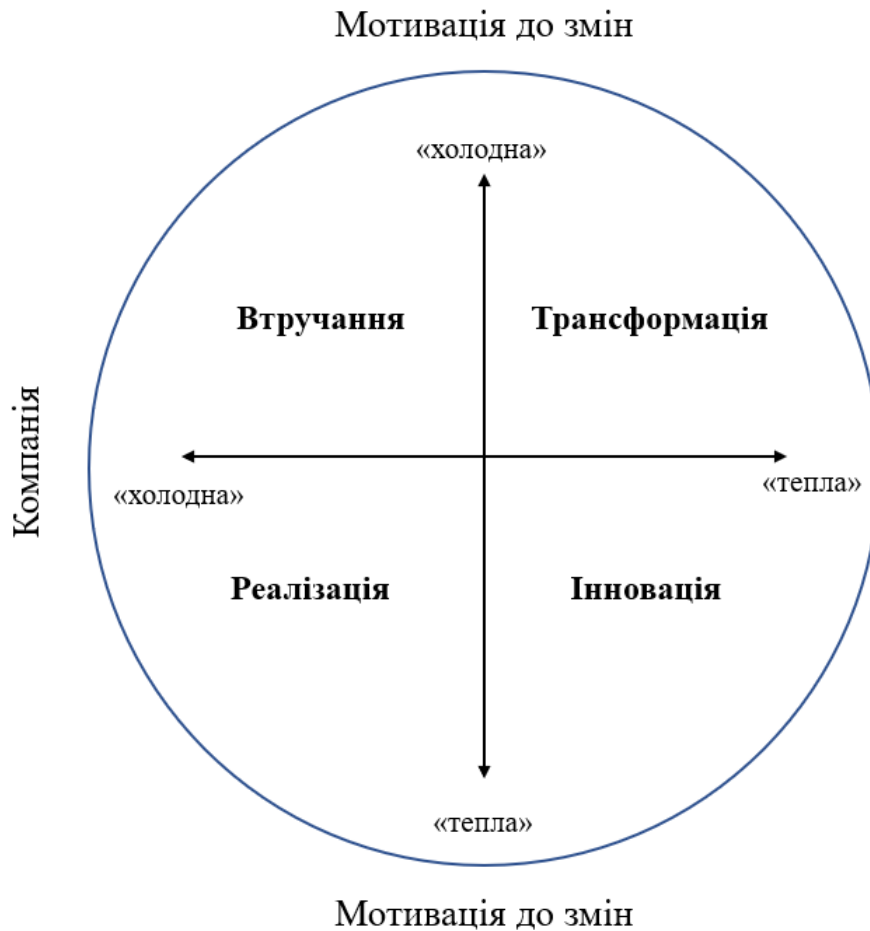


Рис 1.5. Квадранти змін [7].

Таблиця для визначення оптимальної стратегії впровадження змін має наступний вигляд:

«Тепла» компанія, яка хоче впроваджувати зміни	«Тепла» компанія, яка вимушена впроваджувати зміни
Адаптація наявних амбіцій та енергії та їх використання для формування довгострокової візії та її реалізації. Мотивація на спільне створення чогось нового. Відкритість до творчих пропозицій знизу. Готовність змінювати кінцеву мету.	Ефективне використання наявних ідей, які реалізуються із врахуванням визначеної кінцевої цілі. Високий рівень залученості працівників, однак через серйозні часові обмеження не у всіх є

	МОЖЛИВІСТЬ висловити власну позицію.
ІННОВАЦІЯ	ТРАНСФОРМАЦІЯ
«Холодна» компанія, яка хоче впроваджувати зміни	«Холодна» компанія, яка вимушена впроваджувати зміни
Чітке і зрозуміле формулювання змін, які заплановані. Процес відбувається «згори вниз» і визначається амбіціями керівників. Залученням працівників займаються менеджери середньої ланки.	Проектування стратегії змін та її впровадження відбувається за принципом «згори вниз». Працівників просять висловити власну точку зору лише про те, якими будуть, на їхню думку, наслідки від вибору кінцевої мети.
РЕАЛІЗАЦІЯ	ВТРУЧАННЯ

Однозначно можна сказати, що наша організація перебувала у квадранті «втручання», коли мотивація до змін є холодною (тобто стимулює лише зовнішня загроза, небезпека банкрутства, втрати частки ринку тощо), і сама компанія також є холодною (загальний напрям дій задають правила, положення, системи, структури, процедури, а для отримання результату слід використовувати контроль і координацію)

Цікавий феномен – більшість компаній вважають себе більш «теплыми», ніж є насправді. Але для нас цей коментар не є актуальним, адже оцінювали ми себе холоднокровно та об'єктивно [20].

РОЗДІЛ 2. ОГЛЯД ТЕОРЕТИЧНИХ НАПРАЦЮВАНЬ

2.1. Характеристики корпоративної культури

Корпоративна культура існує завжди та всюди. Ті, хто стверджує, що у них в компанії її немає, просто не ідентифікують цей феномен і не відслідковують його. Для того, щоб зрозуміти, що таке культура і якою вона є, достатньо задати просте питання: Як тут у вас прийнято? Відповідь і стане найкращим описом та характеристикою організаційної ДНК.

Будь-яка корпоративна культура має 4 основні характеристики [21]:

Сумісність. Культура – це групове явище. Вона не може існувати всередині лише однієї людини і не бути середнім арифметичним індивідуальних характеристик. Вона перебуває в полі загальних спільних принципів поведінки, цінностей та обов'язків і відчувається через норми та очікування групи, які зазвичай є невербальними.

Всеосяжність. Культура пронизує декілька рівнів і надзвичайно широко поширюється в організації. Інколи вона стає частиною самої компанії. Вона проявляється у колективній поведінці, навколишньому середовищі, групових ритуалах, візуальних символах, історіях та легендах. Інші аспекти культури не настільки помітні, наприклад, мислення, мотивація, неформальні зобов'язання.

Стійкість. Культура може спрямовувати думки та дії членів групи у довгостроковій перспективі. Вона розвивається методом критичних подій колективного життя та навчання групи. Стійкість культури частково пояснюється моделлю притягування-відбору-виснаження, вперше представленій Б. Шнайдером: люди тягнуться до організацій з характеристиками, які схожі на них самих; організації обирають людей, які здаються «пристосованими» до їх культури; з часом ті, хто не вписується, у більшості випадків покидають компанію. Таким чином культура стає соціальною моделлю, яка сама себе підсилює, демонструє стійкість до змін та зовнішніх впливів.

Непомітність. Важливим, однак часто непомітним аспектом культури є те, що, незважаючи на її підсвідому природу, люди дуже добре розпізнають її та реагують на інтуїтивному рівні. Тобто культура діє як німа мова.

Які ж існують підходи / моделі / концепції та різновиди корпоративних культур?

2.2. Основні моделі організаційних культур

Зібравши всю необхідну інформацію, наступним кроком необхідно було нанести культуру компанії на конкретну систему координат, що дало б можливість точно визначити, яка культура притаманна компанії зараз і в якому напрямку ТОП-команда бачить її трансформацію.

З цією метою було використано три класифікації корпоративних культур.

Модель Камерона-Квінна [22]. В її основі лежать дві шкали, які відображають наступні критерії: стабільність / гнучкість та внутрішня орієнтація / зовнішня спрямованість.



Рис 2.1. Модель Камерона-Квінна [23].

Характеристики кожної із 4 типів культур [23]:

Кланова культура (гнучкість + внутрішня орієнтація)	Адхократична культура (гнучкість + зовнішня орієнтація)
<p>Товариська атмосфера. Працівники довіряють один одному та мають багато спільного.</p> <p><i>Стиль лідерства:</i> лідери мислять як вихователі, можливо як батьки.</p> <p><i>Сенси, які тримають компанію:</i> традиції, вірність працівників.</p> <p><i>Критерії успіху:</i> здоровий внутрішній клімат та турбота про людей.</p> <p><i>Пріоритети:</i> акцент на довгостроковій вигоді від удосконалення особистості. Високе значення надається згуртованості команди та моральному клімату.</p> <p><i>Управління:</i> компанія підтримує командну роботу та високий рівень залученості персоналу.</p>	<p>Динаміка та творчість. Люди готові ризикувати і брати на себе відповідальність.</p> <p><i>Стиль лідерства:</i> лідери – новатори, які готові ризикувати.</p> <p><i>Сенси, які тримають компанію:</i> відданість експериментам та інноваціям.</p> <p><i>Критерії успіху:</i> виробництво та надання унікальних та нових послуг і продуктів.</p> <p><i>Пріоритети:</i> підкреслюється необхідність бути на вістрі. У довгостроковій перспективі організація робить акцент на ріст та здобуття нових ресурсів.</p> <p><i>Управління:</i> вітається персональна ініціатива та свобода.</p>

Ієрархічна культура (стабільність + внутрішня орієнтація)	Ринкова культура (стабільність + зовнішня орієнтація)
<p>Формалізація та структура. Діяльність працівників строго регламентована процедурами.</p>	<p>Орієнтація на результат. Основне завдання – досягнення цілі. Люди цілеспрямовані та змагаються між собою.</p>
<p><i>Стиль лідерства:</i> лідери пишаються тим, що вони раціонально мислять та здійснюють координацію та організацію.</p>	<p><i>Стиль лідерства:</i> лідери є твердими керівниками та суворими конкурентами. Вони непорушні та вимогливі.</p>
<p><i>Сенси, які тримають компанію:</i> формальні правила та офіційні політики.</p>	<p><i>Сенси, які тримають компанію:</i> прагнення до перемоги.</p>
<p><i>Критерії успіху:</i> низькі витрати, надійні постачальники, планові календарні графіки.</p>	<p><i>Критерії успіху:</i> захоплення ринків, збільшення частки, ринкове лідерство.</p>
<p><i>Пріоритети:</i> критично важливо підтримувати план діяльність компанії. Довгострокова ціль – забезпечення стабільності ключових показників.</p>	<p><i>Пріоритети:</i> репутація та успіх є спільним пріоритетом. Стратегія фокусується на конкурентних діях, досягненні цілей.</p>
<p><i>Управління:</i> акцент на гарантуванні зайнятості та забезпеченні довгострокової передбачуваності.</p>	<p><i>Управління:</i> внутрішня конкуренція всіляко підтримується.</p>

Відповідно до моделі Камерона-Квінна наша організація однозначно була у квадранті ієрархічної культури, яка характеризується стабільністю та орієнтацією на себе, а не на ринок. До речі, це абсолютно логічно та пояснюється її розміщенням в межах життєвого циклу по І. Адізесу.

Модель Чарльза Хенді. Ще одна модель, на яку варто звернути увагу, - американського соціолога Чарльза Хенді. Згідно з ним також існує 4 типи організаційних культур, залежно від дистанції влади та рівня взаємодії між працівниками [24].



Рис 2.2. Модель Ч. Хенді [25].

Культура ролі (бюрократична). Основні цінності – безпека, практичність, раціональність. Основна мета – довгострокові розробки та стабільний прибуток. Цей тип культури раціональний, ґрунтується на чітких правилах та розподілі ролей. Даний тип організації діє на основі системи правил, процедур, стандартів, дотримання яких повинно гарантувати її ефективність. Робочий процес у таких компаніях добре спланований, що забезпечує рівномірний розподіл роботи. Джерело влади – статус працівника в межах ієрархічної структури. Така організація здатна успішно працювати у стабільному середовищі. Однак якщо бізнес потрапляє в нестабільність, компанія погано справляється зі своїми задачами, оскільки їй притаманний високий рівень інертності, консервативності та неспроможність швидко реагувати на ринкові зміни.

Культура задач (результативна). Основні цінності – практичність, користь, накопичення багатства. Основні цілі – ріст, прибутковість. Головне завдання – реалізація проектів. Ефективність таких компаній визначається професіоналізмом працівників та командним духом. Більші повноваження у таких компаніях мають ті, хто на даний момент є експертом у ключовій сфері та володіє максимальною інформацією. У результативній корпоративній культурі основне завдання полягає в тому, щоб знайти оптимальне співвідношення між жорсткою субординацією та наданням самостійності працівникам. Це дозволяє виключити можливі негативні тенденції: боротьбу за сфери впливу, конфлікти в межах повноважень.

Культура влади. Основні цінності даного типу компаній – влада, контроль та визнання. Всі сфери діяльності компанії знаходяться у зоні впливу сильного керівника, який може чітко висловити свої очікування. Такий керівник піклується про своїх людей, винагороджуючи та захищаючи лояльних, ставить цілі та надихає людей на досягнення. Високий темп, швидка реакція на зміни дозволяє оперативно змінюватися, залежно від ринкової ситуації та випереджати конкурентів. У керівника, в межах культури влади, достатньо авторитету, щоб у важкій ситуації заспокоїти людей, викликати у них відчуття впевненості. Ключові цілі – збільшення капіталу та обсягів продажу. Культура влади обмежена особистісними якостями керівника, його цінностями, освітою, гнучкістю. Зазвичай у культурі такого типу працівники бояться самостійно приймати рішення та брати на себе відповідальність, оскільки влада зосереджена в однієї людини і немає необхідності втручатися у процес прийняття рішень. Працівники бояться повідомляти керівникові погані новини, не сперечаються, на задають зайвих питань. У такій культурі недостатня увага приділяється досягненням або взаємній підтримці. Інформація, яка необхідна лінійним працівникам для результативної роботи, передається виключно друзям або союзникам, що заважає компанії розвиватися швидко та ефективно.

Культура особистості (інноваційна). Основні цінності – прагнення до позитивних змін. Цілі — розробки, впровадження, надприбутки. Така культура

оптимальна для вирішення завдань, результати яких складно спрогнозувати. Працівники таких компаній – це група людей, яка складається із спеціалістів різного профілю та кваліфікації, які здатні працювати повністю самостійно, спрямовані та креативні рішення інноваційних задач. Відносини між працівниками при цьому – повністю неформальні. Така культура є ефективною на динамічних ринках, які потребують висококваліфікованих спеціалістів. За таких умов контроль та ієрархія є неможливими, за виключенням взаємної згоди [25].

Відповідно до моделі Хенді наша організація однозначно була з типовою культурою ролі (бюрократичною), якій притаманні висока формалізація та сильна централізація.

Модель Спенсера Стюарта. Для того, щоб точно і безпомилково визначити основні характеристики поточної культури, було використано ще одну модель – Спенсера Стюарта [26]. Відповідно до неї, існує 8 основних типів культур, залежно від системи координат: реакція на зміни (гнучкість / стабільність) та взаємодія між людьми (залежність / незалежність)

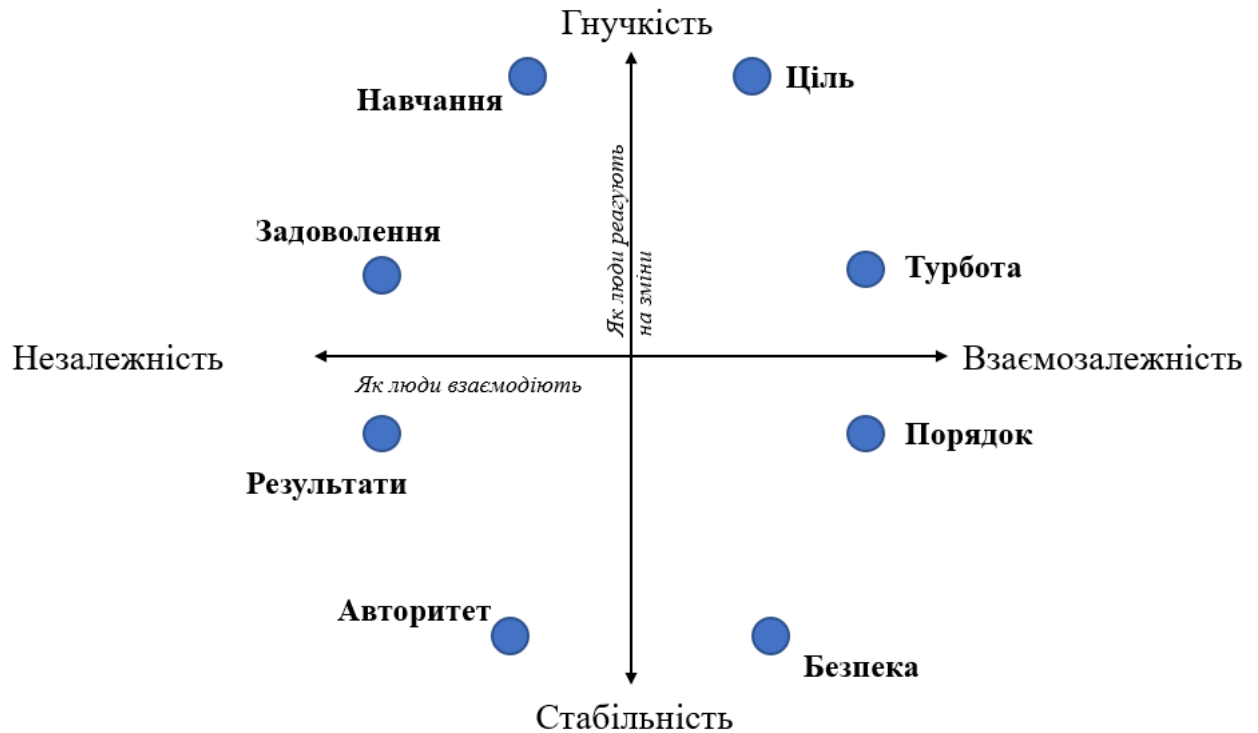


Рис 2.3. Модель Спенсера Стюарта [21].

Турбота. Передбачає довірчі відносини. В компанії панує атмосфера співпраці та взаємодопомоги. Працівників об'єднані на основі лояльності, а лідери, в першу чергу, цінують чесність, команду робота та позитивне налаштування.

Ціль. Передбачає ідеалізм та альтруїзм. Робоче середовище гуманне та ліберальне – люди працюють заради майбутнього. Їх об'єднує прагнення до екологічності та робота на користь суспільства; лідери підкреслюють ідеали та цінності спільної справи.

Навчання пов'язано із творчим, дослідницьким підходом та розширенням кругозору. Компанія відкрита до нового, кожен шукає ідеї та альтернативи. Людей об'єднує допитливість, а лідерів вирізняє любов до інновацій, знань та пригод.

Задоволення виражається через радість та натхнення. В компанії всі займаються улюбленою справою. Працівники азартні та постійно шукають нові виклики; лідери стимулюють неформальність та почуття гумору.

Результативність вимагає досягнень та перемог. Тут важливим є результат, і всі працює на межі власних можливостей. Працівники розширюють свої можливості, а лідери цінують цілеспрямованість.

Авторитет — це сила, рішучість та нахабність. Команда – конкурентне середовище, де кожен сам за себе. Всі під контролем; лідери – впевнені та впливові.

Безпека забезпечується плануванням та обережністю. Робоче середовище передбачуване, люди уникають ризиків і ретельно продумують свої дії. Вони прагнуть бути захищеними і передбачати перемоги. Лідери є реалістами та планують кожен крок.

Порядок ґрунтується на єдиних нормах і структурі. Кожен грає відповідно до правил і намагається бути як інші. Працівники постійно взаємодіють; лідери роблять ставку на спільні процедури і традиції.

У кожного стилю є свої плюси та мінуси і жоден із них не є кращим, ніж інші. Культура конкретної організації визначається абсолютним та відносним проявом кожного із стилів і тим, як їх приймають люди.

Проаналізувавши основні характеристики, особливості та специфіку нашої компанії, а також відштовхуючись від шкал залежність – незалежність і гнучкість – стабільність, однозначно вдалося визначити, що поточний стан справ вказує на те, що ми були у культурі порядку, яка ґрунтується на дотриманні правил, повазі та співпраці. Основні мінуси цього типу культури – надлишкова увага до правил і традицій, яка може придушувати індивідуальність творчий підхід та обмежувати організаційну гнучкість [21].

Куди ж ми хотіли рухатися? На це питання у жодному разі не може і не повинен відповідати HR, незалежно від того, яку роль він займає в організації.

Функція HR – спровокувати дискусію над цим питанням і не просто спровокувати, а зробити це виходячи із цілей, стратегії та бізнес-потреб організації.

Після того, як стало зрозуміло, де ми є зараз, визначено стратегічну візію на багато років вперед, проаналізовано ключові ризики та розроблено стратегію, потрібно розібратися – яка поведінка, які люди, яка культура стануть драйвером необхідних змін. З цією метою було організовано ряд обговорень на рівні ТОП-команди, які визначили основні характеристики організації, яка нам потрібна:

- Орієнтація на результат
- Персональна відповідальність
- Високий рівень командної взаємодії
- Критичність мислення та інноваційність поглядів (гнучкість)
- Ініціативність та готовність висловлювати власні ідеї

Іншими словами, незалежно від концепції чи моделі корпоративної культури, компанії слід рухатися у напрямку культури результатів та ринковості, в якій цінується цілеспрямованість, динаміка, ріст, експертність. Саме ці прояви поведінки повинні допомогти реалізувати стратегію та запустити новий виток у розвитку компанії, який зупинить процеси старіння, відповідно до концепції І. Адізеса.

2.3. Елементи та складові корпоративної культури

Після того, як вдалося проаналізувати основні моделі та різновиди організаційної культури і визначити поточний стан справ та нанести нашу організацію на конкретні системи координат, стало зрозуміло, що потрібно розібратися, з яких основних елементів та складових складається культура. Лише розклавши її на частини, можна зрозуміти, який план дій та послідовність активностей буде найбільш результативним і – на чому слід фокусувати ресурси.

Відповідно до книги «Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders», кожна культура є унікальною і на неї впливає величезна кількість факторів. Ключові шість, які мають найбільший вплив [27]:

1. Візія

Сильна корпоративна культура починається з формулювання візії та місії організації. Прості фрази повинні чітко відображати цінності та цілі компанії. Працівники приймають рішення, орієнтуючись на визначені в місії та візії цілі. Бачення — це фундамент корпоративної культури, воно повинно бути сформульовано коротко, однак чітко, для того, щоб відображати ціль організації.

2. Цінності

Цінності компанії — це основа її культури. Тоді як візія формує ціль організації, цінності пропонують набір принципів поведінки та мислення, іншими словами – алгоритм досягнення визначеної цілі. Багато компаній вважають, що їхні цінності можуть бути надто банальними і будуть видаватися очевидними, однак слід пам'ятати, що цінності не повинні бути оригінальними та креативними, їх основна задача – досягнути цілей організації.

3. Застосування на практиці

Безумовно, не достатньо просто сформулювати цілі. Вони будуть ефективними лише після того, як будуть закріплені у практиці людей та всієї компанії, а також стануть пріоритетом №1 з точки зору інвестицій, уваги, часу, розвитку тощо. Наприклад, якщо компанія цінує «пласку» структуру, вона повинна стимулювати молодих працівників бути більш активними та ініціативними, не боятися висловлювати власну точку зору. Якими не були б цінності, вони повинні бути підкріплені основними бізнес-процесами, як-то рекрутинг, оцінка персоналу, система мотивації тощо.

4. Люди

Жодна компанія не здатна створити сильну корпоративну культуру без залучених людей, які або розділяють її цінності, або готові розділити їх. Саме тому успішні компанії дотримуються таких строгих правил рекрутингу нових працівників. Вони набирають в першу чергу не найбільш талановитих чи досвідчених, а тих, хто відповідає культурному профайлу.

5. *Контекст та наративи*

Кожна компанія має власну унікальну історію. Можливість подати цю історію методами сторітеллінгу – важливий елемент управління корпоративною культурою. Історії створюють відчуття і дають чіткі приклади того, що цінується в компанії, що вважається правильним, що привело організацію до успіху.

6. *Місце*

Місце / офіс / простір – все це формує корпоративну культуру. Відкрита архітектура в офісі стимулює комунікації між працівниками. Місце, його естетика, архітектура, стиль, дизайн – все це впливає на цінності та поведінку людей [28].

Згідно з іншою концепцією, запропонованою у книзі «Great Mondays: How to Design a Company Culture» [29], основними елементами культури є наступні:

1. *Ціль / причина* – для чого існує ваша організація, окрім як заробляння грошей. Іншими словами – мова іде про місію, призначення бізнесу.

2. *Цінності* – вірування, які розділяють та розуміють всі працівники компанії про те, що є первинним, найбільш важливим та має найбільшу вагу.

3. *Поведінка* – рішення, які щодня сотнями приймають наші працівники. Поведінка завжди ґрунтується на місії компанії та цінностях. Це – похідна двох перших категорій. Це те, яких дій очікує бізнес, керівник, колеги. Саме поведінка задає прогнозованість взаємовідносин та можливість передавати пас, не дивлячись на іншого гравця (якщо використати футбольну метафору).

4. *Система визнання* – те, що вказує людям на правильну або не правильну поведінку. У даному випадку мова іде як про матеріальну мотивацію – за що компанія винагороджує, а за що ні, а також культура зворотного зв'язку, адже саме фідбек дає нам чіткі орієнтири – відповідаємо ми очікуванням бізнесу / керівника / колег / підлеглих чи ні.

5. *Ритуали* – групові активності і традиції, які укріплюють командний дух та взаєморозуміння. Згідно з даними Gallup, ті працівники, у яких в офісі є друзі, мають у сім разів вищу ймовірність того, що вони не звільняться з компанії. Це наочно демонструє силу та важливість взаємовідносин, які стають підґрунтям для ритуалів.

6. *«Клей»* - те, що допомагає працівникам бути пов'язаними між собою, на одній хвилі та відчувати себе єдиною командою, яка рухається у спільному напрямку. Це символи, які постійно нагадують про нашу спільну ціль – постери на стінах, слогани. Саме ці речі є містком між щоденною тактикою та довгостроковою стратегією.

На завершення проаналізуємо погляд класика у сфері організаційної культури – Е. Шейна. З яким основних елементів, згідно з його підходом, складається культура [30]?

Відповідно до концепції Шейна, існує три рівні організаційної культури:

Рівень 1. Артефакти та символи – відповідають поверхневому рівню культури. Вони не лише помітні для працівників, але також помітні та впізнавані для сторонніх людей і проявляються у:

- фізичні артефакти — архітектура та інтер'єр, дизайн офісу, оформлення, манера одягатися і навіть сувеніри та нагороди, які використовуються для визнання кращих працівників;

- мова передає культуру завдяки стилю мовлення, рівню звуків, слоганів, неформальної лексики і навіть просто завдяки мові (українська / російська / англійська декілька водночас тощо);

- історії та міфи, які поширюються серед працівників, вказують, який тип людей або дій вважається еталоном та прикладом для наслідування, як повинні відпрацьовуватися конкретні кейси та ситуації, чого не слід робити, що відбувається в даній організації, якщо ви чините конкретним методом. Особливо цікавими є історії, які вказують на те, що відбувається у нашій компанії, коли людина з високим статусом, порушує правила, що трапляється, коли компанії

доводиться обирати між прибутком та людьми, якими є дії корпорації, якщо працівник припустився помилки тощо. Ці історії можуть бути про повсякденну роботу, ключові події, а також про давнішню славу компанії;

- технології також є частиною культури, оскільки вони відображають та формують цінності, використовуючи знання, алгоритми і бізнес-процеси;

- видимі традиції відображаються в церемоніях та ритуалах, соціальних практиках, управлінських підходах, традиціях роботи і демонструють «як тут прийнято діяти, спілкуватися, приймати рішення та працювати».

Символи видимі, однак це не означає, що їх легко зрозуміти. Фактично, артефакти можуть заплутати зовнішнього спостерігача, який прагне використати легкодоступні ярлики і стереотипи, щоб пояснити їх.

Рівень 2. Цінності. Даний рівень стосується стандартів, цінностей та правил поведінки. У порівнянні з базовими постулатами, цінності перебувають на більш високих щаблях організації і відображають спільне бачення членів організації про те, «як повинно бути правильно». Цінності допомагають працівникам класифікувати ситуації та рішення як бажані або небажані. Наприклад, проблеми чи дисонанс можуть виникати тоді, коли працівники генерують ідеї, які суперечать основним цінностям компанії.

Цінності рідко можуть допомогти стороннім спостерігачам ідентифікувати та зрозуміти базові постулати, навіть після того, як цінності було сформульовано, перераховано і пріоритезовано. Стороння людина може лише зробити висновок, що цінності не формують шаблони поведінки або що вони суперечать між собою та конкретними проявами у вигляді рішень та дій.

Рівень 3. Базові постулати – те, що укорінилося в організаційній культурі та сприймається як самоочевидна та підсвідома поведінка. Такі речі складно розпізнати та ідентифікувати, особливо перебуваючи всередині організації (аналогічно до того, що неможливо змінити процес, будучи частиною цього процесу).

Постулати — це, свого роду, віра, яка сприймається як даність, як факт і тому її ніколи не піддають сумніву. Вони творять основу культури будь-якої організації. Коли базові постулати артикулюються, артефакти і цінності, які на перший погляд можуть видаватися заплутаними, ізольованими, такими що суперечать між собою, одразу стають зрозумілими, логічними та узгодженими між собою. Згідно з підходом Шейна, існує шість видів постулатів, які формують парадигму будь-якої організації:

1. Постулат про те, що таке «істина» в матеріальних та соціальних питаннях, як взаємопов'язані реальність та істина, та чи повинна розкриватися істина.

2. Постулат про важливість часу в групі, як визначати та вимірювати час.

3. Постулат про те, кому повинен належати і як розподіляється простір, символічне значення простору навколо людей, роль, яку простір відіграє у формуванні відносин між людьми та межі між близькістю та недоторканістю особистого життя.

4. Ключові постулати про внутрішні або кінцеві аспекти людської природи, якою є людська природа – фундаментально хорошою чи поганою, і чи можна її змінити або кардинально удосконалити.

5. Постулат щодо зв'язку між організацією та навколишнім середовищем, про розуміння роботи та гри, а також про те, наскільки важливими є проактивна діяльність або пасивна позиція.

6. Постулат про те, як правильно людям спілкуватися між собою, яким чином розподіляється влада та обов'язки, переваги та недоліки стратегії взаємодії або конкуренції, основи лідерства – незалежно від того, чи це традиційна формалізована влада, закон або ж харизма. Якими є ключові базові методи вирішення конфліктів та прийняття рішень.

На практиці три рівні моделі організаційної культури інколи зображають у вигляді цибулини, оскільки вони відповідають трьом різним шарам: поверхневому, підповерхневому та глибинному.

Чим глибшим є шар, тим складніше на нього впливати.

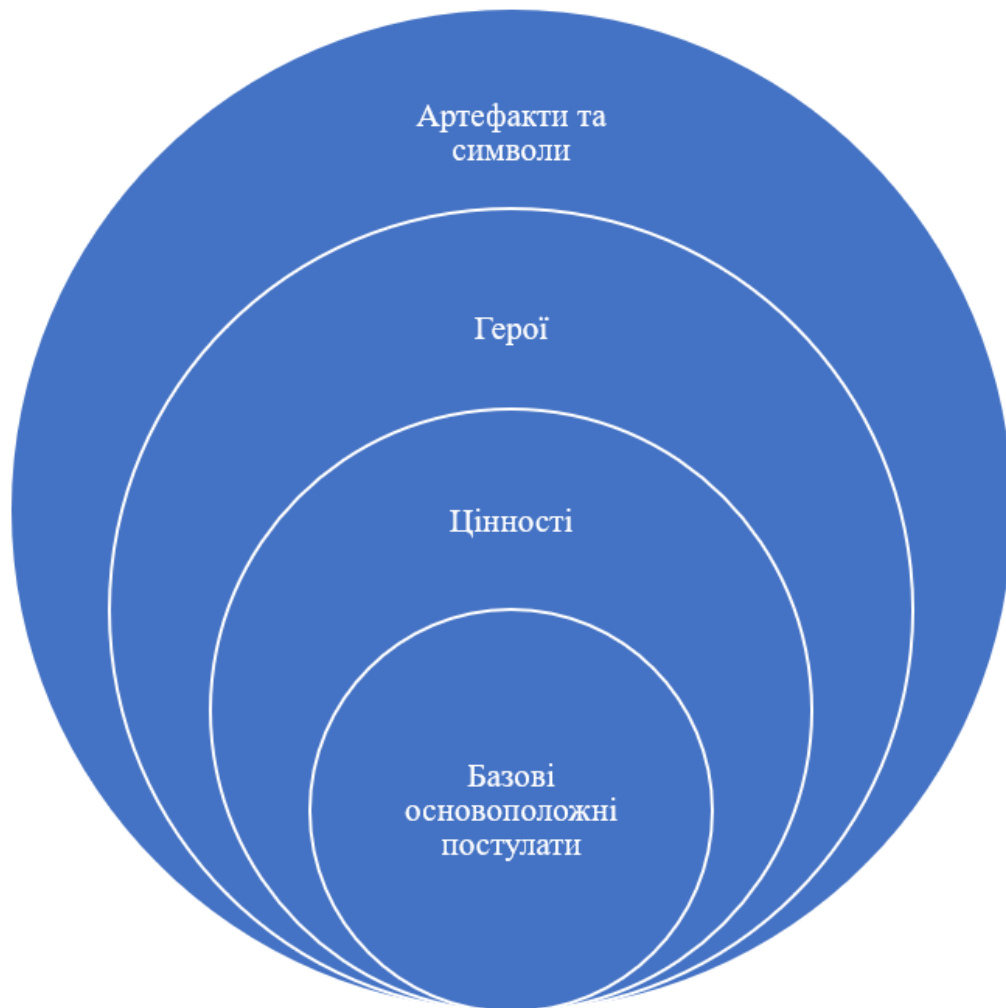


Рис 2.4. Модель культури Е. Шейна [31].

Джерело: <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>

Артефакти та символи – це зовнішній, поверхневий шар цибулини і їх можна достатньо легко ідентифікувати, виміряти, змінити та адаптувати.

Між цим та підповерхневим шаром, який становить цінності, може бути ще один шар, в якому ідентифікуються так звані «герої»: люди, які відігравали або відіграють важливу роль в організації і якими захоплюються, незалежно від їхнього статусу чи ієрархічного рівня.

Глибинний шар, ядро цибулини становлять базові постулати – як влаштований світ, відповідно до світогляду та вірувань людей, які належать

компанії, а також ґрунтуючись на їхньому досвіді та сприйнятті всього, що відбувається навколо [31].

Як можна побачити із трьох концепцій та підходів до розуміння основних елементів культури (Е. Шейн, Дж. Левайн, Дж. Колман), вони є достатньо однотипними і групують всі складові на 2 блоки – видимий, який можна ідентифікувати неозброєним оком (наприклад, будівля, стиль одягу тощо) та невидимий. На мою суб'єктивну думку, видима група культурних елементів відноситься радше до форми прояву, а не до суті, що наштовхує на необхідність власної рефлексії та осмислення складових культури, які є вагомими і критичними.

У зв'язку із цим, проаналізувавши власні спостереження, які вдалося зробити в процесі культурних трансформацій ряду компаній, вдалося вивести власну «триногу» елементів культури. В основі кожного із елементів – людина, тобто працівник та його / її взаємовідносини з ключовими елементами, з якими доводиться зіштовхуватися щодня. А саме: колеги / інші працівники / члени команди; керівник безпосередній / керівник вищий / керівник крос-функціональний; безпосередньо організація, тобто які у працівники взаємовідносини та ставлення до компанії.

1. *People2People* – яким чином люди взаємодіють між собою, що є пріоритетним, як приймаються рішення, чи піддається прогнозуванню поведінки, чи можна стверджувати що у даній конкретній ситуації я, мій колега, а також хтось з іншої функції – всі ми поступимо більш-менш ідентично. Якщо ми говоримо про принципи взаємодії між людьми, то це – цінності, які повинні каскадуватися у конкретні поведінкові індикатори / прояви незалежно від рівня працівника, функції, зони відповідальності, основного робочого інструменту (працює він / вона руками, головою, за комп'ютером, з викруткою тощо). Тобто, якщо організація, ґрунтуючись на своїй стратегії та цілях, а також переконаннях ТОП-команди вирішує, що ми очікуємо від людей гнучкості мислення, повинні бути чіткі поведінкові індикатори та знаки, що таке гнучкість, якими є її

приклади і як я, працівник компанії, можу чітко зрозуміти – дію я гнучко чи ні, а також чи діє гнучко мій колега, а також сито або чек-бокс, який допоможе поглянути на будь-яке рішення чи дію організації та зрозуміти – відповідає воно нашому принципу або ні. Мірилом та шкалою для оцінювання може слугувати процес оцінки 360 та зворотний зв'язок.

2. *People2Manager* – яким чином відбувається взаємодія лідера / керівника з підлеглими. Дану категорію часто називають управлінською культурою. У даному випадку для керівників стоїть подвійне завдання: з однієї сторони вони повинні слідувати принципам / цінностям із блоку People2People, які є наскрізними для всієї організації, з іншої сторони, вони повинні демонструвати очікуваний та бажаний управлінський профайл, який підтримуватиме загальний культурний код та підсилюватиме його. Іншими словами, якщо ми віримо у культуру делегування, то саме це повинно бути закріплено на рівні управлінської культури, на рівні People2Manager. Цей блок про те, яким чином наші керівники будують взаємодію зі своїми командами, незалежно від того, якого рівня керівник, скільки у нього підлеглих і як довго він тут працює. Мірилом та шкалою для оцінювання може слугувати процес оцінки 360 та зворотний зв'язок, а також професійні тести та сертифікації керівників.

3. *People2Organization* – як будуються взаємовідносини між працівником та компанією. Будь-який бізнес купує час працівників для того, щоб вони, використовуючи власні ідеї, знання, компетенції, створювали благо та цінність для клієнтів. Однак незважаючи на прагматизм даних стосунків, у них є місце для більшої глибини та очікувань. У даному контексті я маю на увазі такі категорії як задоволеність (satisfaction), який можна визначити питанням «наскільки мені ок / не ок чи комфортно / некомфортно працювати в цій компанії». Тобто не лише гроші, а й інші не менш важливі фактори. Скільки б вам не платили, якщо ви не задоволені умовами праці, довго в цій компанії ви не будете. Більше того, умови праці – це прояв поваги зі сторони компанії до своїх працівників. Не достатньо лише матеріальної мотивації, до команд слід ставитися там, як організація очікує від них – з повагою, і навіть любов'ю.

Наступним за задоволеністю іде лояльність (наскільки мені тут подобається і я готовий залишитися). І третій, найвищий рівень прояву – залученість (engagement) – чи хочу, чи готовий, чи буду робити більше, ніж від мене очікують та ніж прописано у моїй посадовій інструкції, чи готовий як докласти додаткових зусиль не для отримання бонусу, а для того, щоб створити більшу додану цінність. Основним мірилом даних категорій може слугувати метрика ENPS, яка відповідає на запитання «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте свою компанію як місце роботи своїм родичам, знайомим та друзям».

РОЗДІЛ 3. ВІД КУЛЬТУРИ ІЄРАРХІЇ ТА ПОРЯДКУ ДО РИНКУ ТА РЕЗУЛЬТАТІВ

3.1. Етап 1: аналіз цільової аудиторії методом проведення опитування працівників

Після того, як вдалося визначити поточний стан справ та розібратися, куди ми рухаємося та чого прагнемо. Після визначення, з яких ключових елементів складається культура і за що потрібно братися у цій моделі для ефективною трансформації, настав час зрозуміти максимально детально – з ким ми маємо справу. Тобто проаналізувати профайл організації з точки зору людей, їхніх особливостей, адже саме люди – це основний елемент у кожному із трьох елементів People2People, People2Manager та People2Organization. Для цього потрібно було провести масштабне опитування працівників, яке буде репрезентативним і результати якого можна екстраполювати на всю організацію.

Окрім профайлу важливо також сегментувати всіх людей, адже у нас була чітка гіпотеза, що незважаючи на те, що в компанії 15 тис працівників, якщо на них подивитися більш уважно можна знайти основні сегменти, які об'єднуюватимуть ті чи інші категорії. У такому випадку план дій слід будувати, виходячи із ідентифікованих сегментів.

Просто вирівняти всіх під одну лінійку і працювати зі всіма однаково – не можна. Потрібно зрозуміти портрет / профайл, сегментувати та будувати таргетовану стратегію, яка прийматиме до уваги особливості, мотиви, ставлення до ключових питань представників різних сегментів. Банально – з молоддю можна вживати модні слова іншомовного походження, які вони зрозуміють, а з більшим старшим поколінням таке дозволити собі не можна. І це лише один банальний приклад, який показує, що в компанії всі різні, однак об'єднати їх у певні групи все ж можливо.

Також опитування працівників дасть змогу встановити первинний бенчмарк, від якого можна буде відштовхуватися та заміряти прогрес або регрес. Іншими словами – на даному етапі ми не просто не знаємо наших людей, ми не

просто не знаємо ключові сегменти, ми уявлення не маємо про ключові показники, як-то лояльність, задоволеність, залученість, мотивація, ENPS тощо. Провівши першу хвилю дослідження, буде отримано відповідні показники, які стануть точкою відліку.

Ще один важливий момент та цінність від проведення опитування / дослідження працівників – визначити першочергові гарячі точки, яким слід приділити увагу впершу чергу. Це будуть, так звані, швидкі перемоги, відповідно до моделі Коттера, які одразу стануть помітними та вкажуть на те, що організація змінюється в правильну сторону і що команда, яка відповідальна за зміни, розуміє і знає запит працівників. Це дуже важливий сигнал для того, щоб подальші трансформації були сприйняті та отримали підтримку зі сторони людей.

Також дослідження – це старт діалогу з людьми, можливість висловитися та бути почутими. Двосторонній діалог – ще один важливий елемент підходу Коттера. Запитуючи думку людей, ми даємо сигнал – ваша точка зору важлива, вона нам цікава, ми її приймемо до уваги, ми хочемо вас почути, ми робимо зміни не заради змін, а заради вас, давайте пройдемо цей шлях разом і зробимо це максимально ефективно.

І на завершення – опитування людей – це актуалізація того, про що вони раніше навіть не замислювалися. У великих компаніях, де працюють династії, де працюють десятки років, де все повинно бути «як завжди» і основна цінність – це стабільність, люди не часто критично дивляться на поточний стан справ, вони не звикли рефлексувати та задаватися питанням, на кшталт «Яка ймовірність того, що ви порекомендуєте свою компанію як місце роботи своїм родичам, знайомим та друзям». Задаючи такі питання, ми змушуємо людей подумати, проаналізувати, піддати сумніву, запитати у самих себе. Це елементи розвитку, рефлексії, критичного мислення. Це важливо. Це ще один додатковий момент, який вказує на важливість внутрішніх опитувань людей.

Зважаючи на все це, не було сумніву, що потрібно проводити дослідження. Після того, як було сформульовано перелік запитань, стало

зрозуміло, що дослідження слід проводити із залученням зовнішнього партнера, який для людей буде гарантом анонімності. Без цього не можна розраховувати на відверті відповіді.

Ми розуміли, що керівників та ІТП можна опитати онлайн, оскільки у них є комп'ютери. Також ми розуміли, що таке опитування не можна робити силами внутрішніх ІТ-ресурсів, як то внутрішній портал, SharePoint, Office 365 – достатньо лише назвати ці слова і анонімності ніхто не повірить. Саме тому було прийнято рішення використовувати зовнішню незалежну платформу Survey Monkey, хоча це і означало додаткові витрати.

Що стосується робітників, то, незважаючи на те, що опитати цю категорію складніше (у зв'язку із відсутністю комп'ютерів та навіть смартфонів), нехтувати їхньою думкою не можна. Тим паче, що мова іде про дві третини компанії. Для анкетування цієї категорії працівників, потрібно було їхати на місця – в цехи, роздавати паперові анкети та збирати їх. Тут також вкрай важливо, щоб анкети роздавали та збирали представники зовнішньої організації, оскільки робітник, який віддає заповнену анкету в руки, наприклад, представника відділу кадрів, за жодних обставин не повірить у анонімність опитування. Більше того, анкета, яка потрапила комусь із кадрів буде моментально проглянута і у випадку «поганих» відповідей, з високою ймовірністю просто зникне із загальної статистики, оскільки у регіональних кадровиків, незважаючи на всі наші пояснення, був стійкий стереотип, що все це відбувається для того, щоб оцінити їхню роботу і якщо робітник каже, що незадоволений умовами праці, то кадровик, який відповідає за даний регіон, буде покараний / звільнений / залишений без премії. Хоча звісно слід визнати, що деякі показники, які були для нас важливими дійсно залежали, у тому числі, від роботи кадровиків. Однак звільняти ніхто нікого не збирався, адже ціль опитування – зрозуміти поточний стан справ, а не знайти винних та покарати.

Ще один важливим момент – вибірка. Опитувати всіх не було ні можливості, ні потреби, адже 11 тис робітників – це величезний масив. Для того, щоб вибірка була репрезентативною, було проаналізовано масив з точки зору

функцій, цехів, регіонів, посад і на основі цього обрано 10% людей, які, по суті, формували міні-компанію. Саме цих людей було запрошено до участі в опитуванні.

Таким чином було опитано 1930 працівників, що склало більше, ніж 10% від всієї організації. При такій кількості отриманих відповідей дослідження можна вважати повністю репрезентативним з мінімальною похибкою¹.

Проведення польового етапу тривало 2 тижні, ще 3 тижні відбувся аналіз анкет. Ми, як організатори, мали доступ виключно до узагальнених даних.

Що вдалося ідентифікувати та визначити.

Узагальнений портрет працівника компанії: 80% - чоловіки; середній вік: 43 роки (до 30-ти – 8% співробітників, 50 та більше - 29%); середній стаж роботи в компанії: 16 років; 52% має вищу освіту; 87% має дітей. Так – ці дані можна було б отримати і з кадрових систем, але зважаючи на хаос та неточність інформації, з якою зіштовхнулася наша команда, краще було перевірити все самостійно (лад з персональними даними було наведено трохи згодом і це була ще одна масштабна ініціатива). Тим паче, для сегментування, потрібно чітко ідентифікувати соціально-демографічний портрет кожного окремого респондента.

Що вдалося виявити додатково: в середньому 2 години в день працівники витрачають на перегляд ТБ (лише 10% - 0 годин); 25% - не прочитали жодної книжки за останній рік (серед тих хто читає – 3 книжки на рік). На перший погляд дана інформація може видатися логічною та закономірною, однак вона є цінним джерелом для побудови правильної системи комунікацій та стратегії взаємодії з людьми. Наприклад, 87% мають дітей, це означає, що слід робити наголос на сімейні традиції, залучати до активностей дітей; аудиторія переважно старшого віку, це вказує на те, що стиль розмови повинен бути більш діловим, без англіцизмів та слів іншомовного походження. Кожна, навіть на перший погляд незначна інформація, повинна бути проаналізована та врахована у процесу

¹ Репрезентативність та похибка детально аналізувалася та обговорювалася в межах консультацій із викладачем з бізнес-аналізу Львівської бізнес-школи

розробки стратегії подальших дій. Адже все це – характеризує аудиторію, наших внутрішніх клієнтів, з якими слід працювати і чим більше ми про них знаємо, тим якісніше зможемо працювати. Краще знати забагато, ніж замало.

За результатами опитування та аналізу даних нам вдалося виділити три основні сегменти працівників:

1. *Досвідчені старожили.* Найбільша група, яка становить близько 60% компанії. Люди середнього та старшого віку, які все життя працюють в компанії. Переважно всі є членами профспілки. Обожають цю організацію і стоять за нею горю. Що б не відбувалося – компанія завжди права. Найгірше, що може трапитися в житті – мені доведеться іти звідки. Скептично ставляться до будь-яких нововведень, віддають перевагу «як було раніше» і «ми завжди так робили». Авторитет визначається кількістю років у галузі, все знають, «ну чого ви можете нас навчити і що нового можете розказати». Лояльність найвища, проактивність та залученість – найнижча серед всіх категорій.

2. *Молоді старожили.* Переважно – діти батьків із першої категорії. До 35 років. Третина організації. Проактивні, з критичним мисленням. Хочуть і готові розвиватися. Хочуть і готові долучатися. Прагнуть змін, руху вперед, прогресу, сучасних підходів. Частина із них чітко знає та розуміє, чого хоче, інша частина – самі не знають, що хочуть, але точно прагнуть активності та змін. «Створіть нам можливості, дайте шанс, почуйте нас, зверніть на нас увагу і ми будемо змінювати цю компанію», писали вони у питаннях з відкритою відповіддю. До речі. Слід зазначити, що опитуючи майже 2 000 респондентів, відкритих запитань в анкеті краще не робити, або ж – мінімальну кількість. Адже аналізувати все це – вкрай непросто, а систематизувати 2 тис відкритих коментарів – взагалі нереально.

3. *Новачки.* 5-10% компанії, які прийшли із сучасних прогресивних корпорацій, знають, що потрібно робити, як потрібно робити, готові змінювати організацію. Основне завдання – побороти внутрішній супротив та заручитися підтримкою ТОП-менеджменту.

Згідно з концепцією Хайка Брука, існує 2 ключових характеристики для будь-якого працівника / менеджера – рівень енергії та сфокусованість [32].

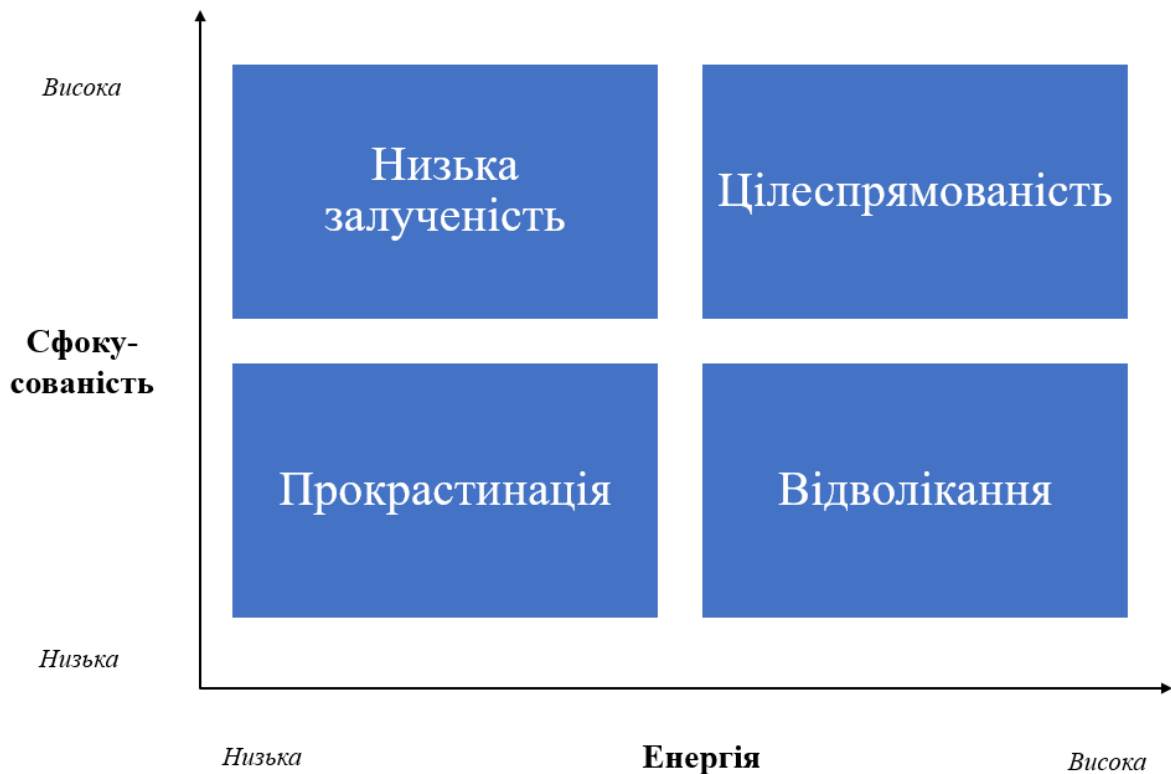


Рис 3.1. Матриця Хайка Брука [32]

Квадрант Прокрастинація: працівники, які не докладають багато зусиль до своєї роботи і водночас не сфокусовані на досягненні цілей. Вони рутинно виконують те, що їм кажуть, однак очікувати від них на проактивність або високий рівень продуктивності не можна. Такі люди знають, що хочуть робити, майже завжди здатні це зробити, інколи навіть намагаються це зробити, але насправді ніколи нічого не роблять. Основна причина такої поведінки – страх, відчуття небезпеки. Переважна більшість досвідчених старожилів – саме тут.

Низька залученість: такі працівники є сфокусованими, однак їм бракує запалу та енергії досягнути поставлених цілей. Дуже часто такі працівники стверджують, що завдання, яке їм слід виконати, не є надто важливим та обов'язковим, хоча всі навколо знають, що все навпаки. Зазвичай це люди з низьким рівнем енергії та високим ступенем внутрішнього вигорання, які не

здатні справлятися зі своїми емоціями. Молоді старожили, яким не пощастило із безпосереднім керівником – у цьому сегменті.

Відволікання: люди з високим рівнем енергії, однак недостатньо сфокусовані для того, щоб довести розпочати до завершення. У них зазвичай хороші наміри, однак вони не вміють сконцентруватися. Це люди, які спершу стріляють, а потім ціляться. Зазвичай у таких працівників низький рівень дисциплінованості і вони прагнуть зробити що-небудь, незалежно від того, що це буде, чи це потрібно і які це матиме наслідки. Частина молодих старожилів тут.

Цілеспрямовані: люди з високим рівнем енергії та сфокусованістю. Вони чітко знають свої цілі, потреби, мотиви, вміють ефективно управляти собою, розставляти пріоритети та планувати. Вони вміють керувати своєю енергією для того, щоб знати коли, де і в якій кількості вона їм знадобиться. Вони здатні змінювати обставини, а не підлаштовуватися під ситуацію, що склалася. Новачки тут.

В межах дослідження, окрім портрету працівників, а також сегментів, для нас було важливо заміряти базовий рівень найбільш критичних показників:

- ENPS
- Задоволеність
- Інформованість
- Лояльність
- Мотивація
- Залученість
- Ставлення до безпосереднього керівника

Отримані індекси були далекими від ідеальних, тому стало зрозуміло, що компанія потребує змін і зміни потрібно було впроваджувати якомога швидше.

3.2. Стратегія впровадження змін

З метою побудувати правильну та ефективну стратегію трансформацію організації та оновлення культури ми звернулися до восьми етапів процесу змін Дж. Коттера [33].

Відповідно до даного підходу важливими є наступні кроки:

1. Відчуття невідворотності змін

Процес впровадження змін потребує потужного ядра – лідерів та згуртованої команди реформаторів, які готові іти на жертви та відкриті до нового. В іншому випадку організацію очікує крах.

Більшість сучасних працівників віддають перевагу стабільності – вони хочуть знати напевно, що їх чекає завтра. Для них зміни – це, впершу чергу, небезпека, яка розхитає їх стабільну «зону комфорту»

Однак для того, щоб розпочати процес змін, не обов'язково чекати на кризу або загострення ситуації. Інколи саме штучно створені кризи, спровоковані талановитими лідерами-реформаторами, слугують чудовим приводом переконати команду в необхідності змін.

2. Команда реформаторів

Яким би геніальним не був керівник і якою владою він би не володів, самотійно впровадити зміни неможливо. На це здатна лише правильно підібрана та згуртована команда реформаторів.

До формування такої команди слід підходити вкрай прискіпливо. Люди повинні володіти необхідними знаннями та навичками, мати доступ до потрібної інформації, їм мають довіряти інші, вони повинні проявляти лідерські навички. По-друге, вони повинні вміти працювати в команді, мати спільне бачення цілей і не ставити власні інтереси на перше місце. Зазвичай саме конфлікт інтересів ускладнює процес організаційних змін.

Основним активом команди реформаторів є довіра – як всередині команди, так і на рівні організації. Одним із найбільш ефективних методів формування довіри та взаєморозуміння є неофіційні зустрічі – обіди, ігри та інші форми спільного неформального проведення часу.

Лише коли команда є згуртованим, цілісним організмом, вона здатна імплементувати надскладні корпоративні зміни.

3. Перспективи та стратегія

Візіонерство – одна із ключових характеристик талановитих лідерів. Для донесення свого бачення до колег, керівнику краще відмовитися від авторитарного стилю управління, в іншому випадку йому не вдасться подолати нерозуміння та супротив зі сторони працівників. Авторитаризм поганий тим, що він забирає дорогоцінний час лідера, не забезпечуючи бажаних результатів. Значно ефективнішою є тактика пояснити працівникам, до чого прагне організація. Тоді вони будуть самостійно рухатися у потрібному напрямку.

Якщо стратегія змін іде в розріз з інтересами працівників, вона не забезпечить правильне налаштування людей. Простота, реалістичність, гнучкість, сфокусованість на ключових завданнях – невід’ємні характеристики привабливої концепції майбутнього. Така концепція повинна включати в себе стратегію, плани та бюджет, який необхідний для досягнення змін.

Розробка ефективної концепції – достатньо складний і тривалий процес. Для керівників вкрай важливо постійно спілкуватися з людьми, використовувати їхні знання, враховувати їх побажання та потреби.

Концепція майбутнього повинна бути простою та доступною. Якщо за 5 хвилин ви не здатні донести її до людини, а головне – зацікавити її, то над концепцією варто ще попрацювати.

4. Просування нової концепції майбутнього

Успіх концепції майбутнього визначається не кількістю безсонних ночей, витрачених на її підготовку, а її популяризація серед працівників компанії. Складність пояснення нового бачення інколи може стати проблемою навіть для найбільш талановитого лідера. А якщо в команди немає позитивного налаштування на зміни, труднощів в реалізації уникнути не вдасться. Причин може бути безліч: нехтування інтересами працівників, недовіра, недооцінка важливості того чи іншого етапу процесу.

Для того, щоб нове бачення було сприйнято, його слід пропустити не лише через голову, а й через серце. Іншими словами – докласти максимум зусиль на шляху до взаєморозуміння.

Ключові аспекти просування концепції:

- Легкість формулювань (важливо позбутися професійних і технічних термінів);
- Використання метафор, аналогій, прикладів (образи сприймаються краще, ніж величезні тексти);
- Різноманітність засобів просування ідеї / каналів, а також багаторазове повторення ключової ідеї;
- Особистий приклад;
- Прагнення до взаєморозуміння (2-сторонній діалог, обмін думками, замість пасивного сприйняття та виконання).

5. Створення умов для широкої участі працівників у змінах

Масштабні зміни потребують залучення максимальної кількості працівників. На даному етапі пріоритет лідера – не допустити, щоб запал, створений на попередніх етапах, погас. Більше того, керівник повинен у повній мірі продемонструвати власну відданість та віру в ідею та передати цей настрій всім іншим.

Неготовність працівників працювати за нових умов – одна із ключових перешкод. Тому для досягнення бажаних результатів, працівникам потрібно надати всю необхідну інформацію та відповідні повноваження.

6. Швидкі результати

Завоювати підтримку та довіру працівників – недостатньо. Навіть найбільш довгострокова програма змін вимагає швидких результатів. Якщо менеджери не забезпечать цього важливого моменту, негативних наслідків не уникнути. Кожен працівник повинен бачити явні результати своєї роботи і знати, що те, що нас очікує – воно вартує виходу із зони комфорту. У невеликих компанія швидкі результати важливо показати через півроку, а у великих – уже через півтора місяця.

Швидкі результати цементують подальшу стратегію змін. Чим більше в компанії скептично налаштованих працівників, тим важливіше досягнути перших запланованих цілей.

Керівник повинен балансувати між оперативними та стратегічними цілями. Завдання менеджера – здобути перемогу сьогодні і водночас закласти міцний фундамент для завтрашніх успіхів.

Завдання перших 6 етапів – накопичення імпульсу, який допоможе здолати всі перешкоди на шляху до цілі. Ігнорування бодай одного із них може призвести до краху всіх починань.

7. Закріплення досягнутих успіхів та посилення трансформацій

Саме на цьому етапі знову можуть активізуватися опозиціонери в компанії, тому що про відпочинок чи стабільність знову не може бути і мови.

Спочиваючи на лаврах після перших успішних змін, керівники можуть зупинитися на досягнутому. Здавалось би – похвала, визнання, подяка за досягнуті результати повинні надихати рухатися вперед, однак зазвичай відбувається навпаки – менеджери розслабляються і процес подальших змін стає на паузу або рухається не так швидко. Ось чому так важливо закріпити перші досягнення та підсилити потенціал наступних змін.

8. Вкорінення змін на рівні корпоративної культури

Корпоративна культура як система норм поведінки та цінностей відіграє вирішальну роль у процесі трансформації. Якщо ідея організаційних змін суперечить традиціям та цінностям компанії, то спроба її впровадження зазнає фіаско. Якщо ж суперечності між культурою та змінами немає, тоді шлях до успішної трансформації відкритий.

Кожен працівник, приймаючи ті чи інші рішення, керується цінностями корпоративної культури, яка слугує основою для будь-яких змін. Зміна норм поведінки та спільних цінностей – перший крок на шляху радикальної трансформації організації.

В процесі змін корпоративної культури завжди виникають труднощі, тому важливо, щоб впровадження змін відбувалося покроково [33].

Таким чином у нас були: ціль бізнесу, стратегія досягнення цієї цілі, розуміння ключових ризиків, поточна культура, бажана культура, яку очікує ТОП-менеджмент та потребує бізнес, детальний портрет працівника, ключові сегменти працівників, базовий замір індексів залученості, лояльності, мотивації, тощо.

Потрібно було складати план дій та змінювати організацію.

Наступні кроки ми визначили наступним чином:

1. Каскадувати потрібну культуру і цінності до конкретних поведінкових шаблонів
2. Інформувати працівників про нові очікування щодо їхньої поведінки, взаємодії, стилю спілкування та прийняття рішень
3. Інформувати керівників щодо оновленого управлінського профайлу та очікуваної управлінської культури
4. Навчити працівників діяти відповідно до нових принципів
5. Навчити керівників діяти відповідно до нових принципів
6. Зробити повторні заміри по ключових базових індексах

3.3. Етап 2: деталізація поведінкових шаблонів

Як було зазначено вище, один із трьох ключових елементів корпоративної культури – взаємодія на рівні People2People – яким чином люди співпрацюють між собою, що є пріоритетним, як приймаються рішення, чи піддається прогнозуванню поведінки, чи можна стверджувати, що у даній конкретній ситуації я, мій колега, а також хтось з іншої функції – всі ми поступимо більш-менш ідентично. Якщо ми говоримо про принципи взаємодії між людьми, то це – цінності, які повинні каскадуватися у конкретні поведінкові індикатори / прояви незалежно від рівня працівника, функції, зони відповідальності, основного робочого інструменту (працює він / вона руками, головою, за комп'ютером, з викруткою тощо). Тобто, якщо організація, ґрунтуючись на своїй стратегії та цілях, а також переконаннях ТОП-команди вирішує, що ми очікуємо від людей гнучкості мислення, повинні бути чіткі поведінкові індикатори та

знаки, що таке гнучкість, якими є її приклади і як я, працівник компанії, можу чітко зрозуміти – дію я гнучко чи ні, а також чи діє гнучко мій колега, а також сито або чек-бокс, який допоможе поглянути на будь-яке рішення чи дію організації та зрозуміти – відповідає воно нашому принципу або ні. Мірилом та шкалою для оцінювання може слугувати процес оцінки 360 та зворотний зв'язок.

Проаналізувавши бажаний культурний код, в результаті серії модерованих робочих сесій ТОП-команда сформулювала 5 основних принципів, яким повинна відповідати компанія та працівники. Те, чого бракує зараз і що, на думку ТОП-менеджменту буде сприяти досягненню довгострокової цілі:

- Бути відповідальними за власні дії, рішення, слова
- Працювати ефективно
- Діяти командно
- Мислити гнучко
- Бути проактивними та ініціативними.

Хороші правильні слова, які звучать надто загально та незрозуміло. Що означає з точки зору щоденної роботи, рішень, дій працювати ефективно? Або – діяти командно? Це потребувало конкретики на рівні щоденної поведінки.

Отримувати конкретику було вирішено через максимальне залучення працівників – різних рівнів, з різних підрозділів та регіонів. Важливо було сформулювати поведінкові приклади словами самих людей, так, щоб вони знали, що це не вигадали якісь іноземні консультанти, а це прийшло з їхньої щоденної роботи. Таким чином було проведено 5 воркшопів / мозкових штурмів, в яких взяло участь більше 250 працівників. Завдання стояло просто: на основі щоденної роботи подумати і напрацювати максимальну кількість прикладів, які характеризуватимуть п'ять принципів взаємодії.

Хитрість, до якої ми вирішили вдатися: рух від протилежного. Перша ітерація показала, що людям складно думати і визначати, що означає відповідальність або ефективність. Тоді ми їх попросили подумати від протилежного: а хто такий безвідповідальний працівник, як він діє, як його

розпізнати. Це значною мірою спростило та розблокувало внутрішні бар'єри. Думати від протилежного виявилось простіше та більш дієво.

Ще один важливий момент: під час обговорень люди підсвідомо описували і проговорювали те, що їм хотілося б побачити у їхній взаємодії з колегами, але чого насправді бракує. Тобто вони описували свої точки болю та ідеальну картинку.

Таким чином в результаті згаданих активностей було сформовано long list поведінкових індикаторів – по 10 патернів на кожен із принципів взаємодії. Звісно, на цьому можна було запинитися, закритися в кімнаті HR командою та обрати ті, які звучали найяскравіше. Однак ми пам'ятали, що у процесі змін важливо максимально залучати людей, щоб вони чітко знали, що вся ця історія – їхня.

Таким чином ми провели ще одне опитування, в якому взяли участь більше 1500 працівників – робітників, інженерів, керівників. В анкеті було всього 5 запитань: Оберіть із переліку дій три, які, на вашу думку, найкраще характеризуються поняття Відповідальності / Ефективності / Гнучкості / Командності / Ініціативності.

В результаті цього було сформовано по 3 поведінкові патерни на кожен із принципів взаємодії. І всі вони склалися зі слів, думок, досвіду, переконань наших працівників. Люди розуміли, що це про них, що це з їхнього життя та їхньої роботи. Всього до процесу було залучено майже 2 000 працівників.

Що ми отримали:

1. *Відповідальність:*

- a. Завжди несе відповідальність за результат роботи
- b. Тримає слово
- c. Визнає власні помилки

2. *Ініціативність:*

- a. Відкрито висловлює пропозиції та проявляє ініціативу
- b. Виконуючи поставлені завдання, проявляє винахідливість

с. Не боїться помилок

3. *Ефективність:*

- а. Виконує роботу якісно
- б. Своєчасно виконує поставлені завдання
- с. Досягає поставлених перед ним цілей

4. *Команда робота:*

- а. Готовий допомогти
- б. В команді панує довірча атмосфера
- с. Зацікавлені у досягненні спільної мети

5. *Гнучкість:*

- а. Готовий змінювати підходи до роботи, якщо цього вимагає ситуація
- б. Прислухається до інших точок зору
- с. Підтримує зміни

На перший погляд всі ці слова – загальні та можуть бути актуальними для будь-якої компанії. Так воно і є, але коли ці слова ідуть від працівників, вони автоматично стають нашими, рідними, оптимальними саме для нас. Ці 15 пунктів стали первинним фільтром, через який надалі потрібно було «просіювати» всіх, кого ми набираємо в компанію, кожне рішення, кожну ідею, кожну інновацію.

Важливий момент, якого вдалося досягнути, залучивши людей до формулювання принципів взаємодії та поведінкових індикаторів – у процесі цих неформальних обговорень питань культури, працівники та керівники починали себе поводити по-іншому, створюючи позитивний приклад. По-іншому, тобто відповідно до очікуваної поведінки. Бо коли розповідаєш, чого бракує компанії, розумієш, що зміни починаються із тебе і підсвідомо демонструєш очікувану поведінку.

І ще – ми свідомо не вживали слова корпоративна культура, філософія, цінності тощо. Розуміючи профайл нашої аудиторії, було прийнято свідоме рішення, що у нашому випадку, цінності – це принципи взаємодії. Навіть правила взаємодії. Саме такі слова та посилили були зрозумілими та близькими для працівників.

У процесі визначення та деталізації поведінкових патернів, вдалося зробити п'ять управлінських висновків. Нижче – спроба їх резюмувати. Отже, каскадуючи цінності (ключовий елемент культури) до рівня щоденної поведінки та конкретних проявів (без цього цінності залишаються просто словами або загальною філософією) вкрай важливо:

1. *Залучайте, залучайте і ще раз залучайте.* Чим більше людей відчують свою причетність до процесу, тим з меншим супротивом ви зіштовхнетеся в процесі впровадження і тим більше адвокатів змін буде на вашій стороні. Окрім цього, чим більше людей приймає участь у мозкових штурмах, обговореннях і дискусіях, тим вища ймовірність цікавих та влучних формулювань, слів, метафор, образів. Тому – одна голова добре, дві круто, а тисячі – це взагалі щось неймовірне!

2. *Чим більше працівників вдасться залучити – тим краще.* У цьому процесі ніколи не буває забагато. Нехай вашим обмеженням будуть лише розміри приміщень. Маєте можливість залучити декілька тисяч – залучайте. Чим більше, тим краще.

3. *Не вигадуйте слова і формулювання, а використовуйте слова ваших працівників.* Не придумуйте, не нав'язуйте, нехай за вас вигадують інші і зроблять це своїми ж словами, на власних прикладах, кейсах, ситуаціях. Знову ж таки, використовуючи фрази та реальні приклади працівників, ви автоматично заручаєтеся їхньою підтримкою. Мало ймовірно, що хтось захищатиме та відстоюватиме нав'язані слова та формулювання. Зате власні слова люди готові захищати завжди!

4. *Людям цікаво задуматися про те, про що не задумувалися.* Створіть їм такі можливості. Якщо з працівниками ніколи не говорили про цінності, не

рефлексували про принципи взаємодії, це не означає, що цього і надалі не потрібно робити. Люди – розумні створіння, незалежно від свого рівня освіти, статусу, зарплати, позиції. Задавайте їм складні питання, змушуйте думати про те, про що вони раніше не думали, розвивайте людей, провокуйте їхнє мислення, критичний погляд на речі тощо.

5. Людям приємно, коли їхньою думкою цікавляться. Це беззаперечний факт. Навіть якщо ви знаєте правильну відповідь, поцікавтеся у інших – а що вони думають з цього приводу. Цікавтеся не для отримання даних, інформації, відповідей, а для діалогу, для процесу, для розмови, для залучення. І не забудьте сказати «дякую», це важливо!

3.4. Етап 3: інформування та система внутрішніх комунікацій

Саме це є одним із ключових та найбільш важливих моментів. Адже не достатньо вигадати правильні слова, недостатньо зрозуміти, чого ми очікуємо від людей. Важливо їм про це сказати, проінформувати і бути певними, що інформація дійшла та була сприйнята абсолютно всіма.

Згідно з даними HBR [34] та міжнародних опитувань, лише 40% працівників добре знають про цілі, стратегію та тактику своєї організації. До цього списку сміливо можна додати очікування з точки зору щоденної поведінки. Про них також знають менше половини працівників. Ця невизначеність у напрямку діяльності компанії призводить до хронічного стресу працівників, який блокує рівень окситоцину та створює перешкоди ефективній командній взаємодії. Вирішення цієї проблеми – відкритість. Коли керівництво ділиться з персоналом своїми планами та очікуваннями. Постійна комунікація стає важливим фактором: дослідження 2,5 млн команд в 195 країнах показало, що залученість людей у роботу зростає тоді, коли керівники тим чи іншим методом щодня підтримували спілкування з безпосередніми підлеглими.

Компанії, в яких мріють працювати люди, не обманюють, не блокують та не маніпулюють інформацією. В епоху соціальних мереж краще сказати людям правду до того, як це зробить хтось інший. Така компанія поважає прагнення

працівників знати, що відбувається насправді, особливо в умовах невизначеності, коли тримати людей в курсі складно і коли від працівників на всіх рівнях очікують стратегічного мислення. Можна припустити, що це є очевидним для менеджерів будь-якої компанії. Насправді ж перешкод на шляху «радикальної відвертості», тобто повної відкритості та своєчасних комунікацій – величезна кількість.

Одні керівники розцінюють класифікацію інформації за принципом «це потрібно знати» важливим фактором збереження ефективності. Інші практикують на перший погляд добру форму патерналізму, побоюючись турбувати працівників певною інформацією або визнати існування проблеми до того, як буде знайдено рішення. Треті вважають за потрібне озвучувати навіть найбільш складні ситуації в позитивному ключі із почуття відданості компанії [35].

Провівши дослідження / опитування працівників ми чітко розуміли, якими є особливості нашої цільової аудиторії. Виходячи із цього потрібно було знайти правильні комунікаційні стратегії. Зважаючи на розмір організації було зрозуміло, що неможливо запустити один комунікаційний канал, який буде універсальним. Потрібно було формувати розгалужену таргетовану систему внутрішнього інформування, в якій різні канали будуть фокусуватися на різній цільовій аудиторії.

Три ключові групи каналів, над якими була розпочата робота:

1. Online

- *Електронна пошта.* Здавалось би – у всіх є, канал існує, що тут такого. Однак у нашому випадку виявилось, що у всіх працівників пошта є різною, дехто для роботи використовує персональні електронні скриньки. Немає уніфікованих списків розсилок, які автоматично оновлюються, немає певності, що люди читають листи, немає аналітики, немає даних. Саме тому в першу чергу слід було уніфікувати всі поштові сервери, продумати основні групи розсилок, налагодити аналітику, яка б давала розуміння – хто, коли і як відриває / читає

імейли, хто їх видаляє навіть не читаючи, чи відкривають працівники вкладення чи ні. Всі ці дані дають можливість оптимізувати процес інформування через імейли та зробити його максимально ефективним і при цьому не обтяжливим для аудиторії. Навіть таке банальне питання як створення загальної скриньки, з якої відбуватимуться розсилки та комунікація. Раніше такого не існувало, її потрібно було створити. Як назвати? Точно, не info, точно не англomовне слово, точно слово, яке буде читатися однаково кирилицею та латиницею. Або, наприклад, давати можливість працівникам підписуватися на ті чи інші інформаційні розсилки або ж слати всі повідомлення на всіх. Теж непросте питання, яке викликало жваві дискусії та обговорення всередині команди. Одним словом, навіть із комунікаційним каналом «електронна пошта» питань та нюансів було вкрай багато.

- *Внутрішній корпоративний портал.* Серце системи інформування, до якого сходяться абсолютно всі ниточки та повідомлення. Портал, на який працівники навіть якщо не хочуть, то будуть заходити, оскільки саме через нього відбувається доступ до всіх робочих систем. Портал повинен бути зручним, доступним з будь-яких пристроїв, яскравим, цікавим. Портал повинен оновлюватися і бути живим. Він має містити всю необхідну інформацію. Він повинен містити інструмент для збору аналітики, щоб розуміти рівень відвідуваності, унікальних користувачів, тривалість перебування, крос-посилання, які статті читають, які коментують тощо. Все це слід аналізувати і робити управлінські висновки. Окрім цього портал дає можливість будувати двосторонню взаємодію з працівниками шляхом коментування статей. У нас було багато сумнівів та дискусій, чи робити дану опцію доступною, однак було прийнято рішення, що ми готові відкрити коментування і жодного разу про це не пожалкували. Згідно з логікою SharePoint коментарі не можна залишати анонімно і це стало ключовим. Перед тим, як розмістити якийсь текст, який буде підписано власним іменем та прізвищем і який побачать всі колеги, люди декілька разів подумують. Це також і елемент відповідальності, адже потрібно відповідати за власні слова, а не ховатися за картинкою «інкогніто».

- *Телеграм-канал.* Для найбільш просунутої молодіжної аудиторії, яка цінує сучасні інструменти, вільно користується гаджетами. Окрім цього телеграм-канал є відкритим для зовнішнього світу і таким чином стає одним із елементів для побудови зовнішнього бренду роботодавця, адже все, що ви скажете в телеграмі буде доступно для всіх підписників. Більше того, в один момент ми зрозуміли, що до нашого Телеграму підключаються сім'ї та родичі працівників, яким цікаво знати, що відбувається в компанії, де працює тато або мама.

2. Offline

- *Корпоративна газета.* Так – вона у нас є, оскільки вона працює для нашої цільової аудиторії. Будь-яке друковане видання – це не лише великі бюджети, а й суттєвий шмат роботи, однак якщо для ваших працівників такий канал є дієвим, не відмовляйтеся від нього. І ще – в жодному разі не соромтеся його, а пишайтеся та хваліться. Якщо ви будете соромитися каналу, який люблять працівники, це буде рівнозначно тому, що ви соромитеся тих, задля кого працюєте.

- *Дошки оголошень.* Ще одна річ, яка може здивувати багатьох. Коли ми поїхали по місцях, в регіони, в цехи і на власні очі побачили, що там відбувається, поспілкувалися з людьми, ми усвідомили, що ці дошки уже є і вони працюють. Тому, якщо канал існує, його слід просто підтримувати та контролювати ну і зробити красивим – тобто з правильним брендом і таким, щоб на нього було приємно дивитися. Ці зміни та оновлення робляться швидко, однак одразу демонструють людям, що компанія змінюється. Той випадок, коли ви міняєте форму, а не суть, однак це сприймається як швидка перемога та дає віру у світле майбутнє. До речі, важливо дійсно виїжджати на місця, щоб побачити все на власні очі та поспілкуватися з людьми. Фото, ваші «агенти» на місцях – все це добре, але є ризик викривлення або приховування реального стану справ. Тому їздити в поля та бачити все на власні очі важливо та дієво.

- *Коркові дошки.* Для невеликих виробничих локацій, в яких працює 10-20-30 людей. Краще мати культурну цивілізовану коркову дошку для оголошень, ніж клеїти роздруківки скотчем на стіну.

3. Face2Face

- *Інформаційний каскад.* Ініціатива, яка покликана створити культуру діалогу та відкритості керівників. Але при цьому – не просто змушувати менеджерів спілкуватися зі своїми командами, а зняти з них основні точки болю та спростити процес. До того ж керівник повинен розуміти, що інформованість команди – це відповідальність його як лідера і якщо люди задають питання, а керівник не знає відповіді, на наступний раз ці відповіді він повинен знати. Інформаційний каскад – це щомісячні зустрічі керівників зі своїми командами. Для цих зустрічей команда внутрішніх комунікацій готує коротку презентацію, в якій розказано про основні новини та події компанії (саме це і було найбільшою точкою болю для менеджерів – де взяти інфо, робити презентацію чи ні тощо). Керівники отримують слайди, доповнюють їх новинами свого підрозділу та ініціюють зустріч, під час якої розповідають підлеглим про ключові новини, обговорюють їх, відповідають на запитання. Наступним етапом їх підлеглі збирають уже свої команди і таким чином відбувається процес каскадування інформації та усвідомлення керівниками себе як основних комунікаторів для своїх підлеглих. Перший рік ми вимагали від керівників конкретну дату, коли вони проводитимуть таку зустріч і контролювали весь процес. Через рік інформаційний каскад увійшов в звичку і не вимагав контролю з нашої сторони. Контролювали процес самі працівники, які хотіли знати і володіти ключовою інформацією і самі зверталися до керівника, якщо він / вона з тих чи інших причин не проводив / ла зустрічі.

- *Регулярні роуд-шоу ТОП-менеджерів в регіони та на місця,* де вони зустрічаються з робітниками, розповідають про бачення та цілі компанії, виклики, а також відверто відповідають на питання. Можливість подивитися в очі людям на місцях – це чудове заземлення від стратегічних матерій до того, що

реально відбувається в організації. А для людей це шанс побачити справжнього керівника з Києва, зрозуміти, що він / вона також людина, поцікавитися, що відбувається, які виклики стоять перед компанією, які основні досягнення. Дані поїздки корисні абсолютно для всіх сторін процесу.

○ *HR2Fields*. Ініціатива, в межах якої всі регіональні HR-менеджери щотижня зобов'язані виїжджати в поля, цехи, на місця і також спілкуватися з людьми, визначати, які у них є проблеми, що їх турбує і на основі цього визначати, що і як слід змінювати в підходах, процесах, структурах.

Окрім системи одностороннього інформування для успішного впровадження змін важливо говорити з людьми, відповідати на їхні питання, розвіювати їхні страхи та сумніви. Краще, коли на ці питання компанія надасть офіційну відповідь та свою позицію, ніж все це буде обговорюватися в курилках, обростатиме плітками і домислами, на які у вас не буде ні впливу, ні навіть ви про них не знатимете. Відкритість компанії, відсутність страху перед діалогом – один із важливих елементів змін.

Отже, наступний важливий елемент у системі внутрішніх комунікації – програма Діалог. В межах цієї програми ми запустили ряд двосторонніх каналів, через які люди могли і можуть звертатися: це і сторінка в соціальних мережах, і гаряча телефонна лінія 0-800, яка є безкоштовною та діє цілодобово, і форма зворотного зв'язку на зовнішньому і внутрішньому сайтах і навіть скриньки на дошках оголошень, в які люди можуть кинути папірець, де від руки написана ідея / питання / скарга / пропозиція / подяка. За перші декілька місяців існування програми Діалог до нас звернулися більше 300 разів. Звісно, у більшості випадку це були скарги, однак чим далі, тим більше почало поступати ідей, пропозицій і навіть просто слів вдячності.

Декілька важливих управлінських висновків, про які хочеться сказати. Це ті рефлексії, які було зроблено в процесі моделювання та запуску внутрішньої системи комунікацій:

1. *Орієнтуйтеся на цільову аудиторію, а не на себе.* Якщо ви не сприймаєте такий канал, як корпоративна газета – це ще нічого не означає, це виключно ваші проблеми. Ви – це не ваша цільова аудиторія. Поговоріть з людьми, вясніть, звідки вони беруть інформацію, звідки їм комфортно черпати новини і на основі цього розробляйте стратегію та систему. Забудьте про себе, думайте про своїх внутрішніх клієнтів. Ви працюєте для них.

2. *Контрольована(!) таргетована система комунікацій, що ґрунтується на профайлі та сегментах.* Неможливо зробити один універсальний канал. Канали повинні бути різні, кожен із них орієнтується на свій сегмент. Аналогічно – стиль мови, під кожен сегмент він повинен бути різний. Для цього проводьте дослідження, детально вивчайте своїх людей, сегментуйте їх і максимально детально описуйте і намагайтеся зрозуміти кожен із сегментів. Не достатньо просто розробити і запустити систему комунікацій. Ви повинні її наповнювати, тримати руку на пульсі та контролювати. Так – деякі канали можна «доручити», скажімо, керівникам, однак всерівно «наглядати» за ними (каналами). Ефективні комунікації повинні бути контрольовані та цільові.

3. *Запустіть максимальну кількість каналів та дублюйте у них ваші ключові повідомлення.* Краще перекомунікувати, ніж недокомунікувати. Говоріть голосно і всюди. З часом слід проаналізувати ефективність та покриття кожного із каналів, провести фокус-групи, поспілкуватися з кожним із сегментів і після цього приймати рішення щодо оптимізації системи. Однак на перших порах – запускайте канали і говоріть-говоріть-говоріть на повну гучність. При цьому слід пам'ятати, що це лише у вас відчуття, що всі все знають, оскільки повідомлення було опубліковано в газеті, на порталі, на дошках оголошень та через розсилку. Але кожен із цих каналів розрахований на свій сегмент і насправді люди «почули» повідомлення лише один раз, тому що ті, хто на порталі, газету не читає. Не бійтеся комунікувати у всіх каналах, не бійтеся повторитися. Гірше, коли в ефірі тиша, ніж дублювання ключових повідомлень. Однак при цьому слід ставитися з повагою до ваших внутрішніх клієнтів та не перевантажувати ефір непотрібними повідомленнями. За можливості,

об'єднуйте декілька комунікацій і детально розробляйте комунікаційним план, хоча б на місяць вперед, щоб уникнути ситуації, коли сьогодні у вас 5 розсилок, а протягом наступних декількох днів – тиша.

4. *Керівник - один із ключових комунікаторів, тому він / вона повинен знати новини в першу чергу.* Керівники повинні володіти всією ключовою інформацією і повинні володіти нею перші. Вони повинні знати, як відповідати на запитання від своїх команд і не боятися говорити з людьми. Менеджери – це ваші зв'язкові, які повинні бути надійними, професійними та ефективними. Оптимально не лише давати керівникам інформацію, а пропрацьовувати та прогнозувати запитання чи коментарі працівників і готувати керівників до діалогу. Керівник, в якого немає відповіді на питання, миттєво втрачає авторитет команди.

5. *Говоріть: ідіть в люди, не бійтеся діалогу, коментарів, анонімності.* Коли люди побачать, що ви зацікавлені у тому, щоб вони все знали, що ви не уникаєте дискусії, що ви не приховуєте правди і хочете діалогу, вони також відкриваються, вони знімуть маски анонімності. Отримавши відповіді на свої запитання чи перестороги, частина з них стане на вашу сторону і буде потужною підтримкою та опорою, адвокатом змін. Краще люди отримають заздалегідь підготовлену та продуману відповідь від вас, ніж почують гіпотези та припущення в курилці, які сприймуть за офіційну позицію компанії.

6. *Ідентифікуйте лідерів думок та заручіться їхньою підтримкою.* Такі люди є в кожній організації. Їх ще називають неформальними лідерами. Це ті, хто, незважаючи на ієрархічну структуру є прикладом для наслідування, до кого прислухаються, до кого ідуть з питаннями (якщо до керівника іти страшно). Перше і найскладніше – ідентифікувати таких людей. У нашому випадку ми вирішили запуснути програму розвитку кадрового резерву і перший клич, який був – «Зголошуйтеся, кому цікаво, надсилайте свої CV та короткі мотиваційні відео». Таким чином ми образу відібрали проактивних, молодих, які хочуть рухатися вперед і у більшості випадків це і були згадані лідери думок. Коли ми почали з ними працювати, спілкуватися, розробили навчальну програму, вони

одразу зрозуміли, що компанія змінюється і те, куди вона рухається – їм подобається. Таким чином у нас була хороша команда адвокатів змін, які не лише допомагали бороти супротив та саботаж зі сторони інших. Це була прекрасна усереднина фокус-група, на якій ми тестили будь-які ідеї перед тим, як приймати рішення чи масштабувати їх на всю організацію. До того ж, запустивши програму розвитку кадрового резерву, ми почали інвестувати у лідерів думок, вони це відчували і високо цінували.

7. Дружність з IT, маркетингом, PR-ом та іншими функціями. Кожен повинен робити те, що вміє. У кожного є власні сильні і слабкі сторони, експертиза і компетенції. Наприклад, розробляти логотипи, - це не компетенція HR. Розбиратися з особливостями платформ для запуску внутрішнього порталу - це не компетенція HR. Зате у вас в компанії точно є команди та люди, які сильні у цих питаннях. Залучайте їх, просіть поради, допомоги. Це не лише дасть можливість створювати якісні продукти та рішення або економити кошти на зовнішніх підрядниках. Це знову ж таки елемент залучення. Коли колега з маркетингу знає, що у цієї внутрішньої ініціативи логотип і неймінг, який розробив він / вона, то по замовчуванню цей / ця колега буде фанатом даних змін, відстоюватиме їх та вболіватиме за них.

3.5. Етап 4: управлінська культура

Будь-які зміни завжди розпочинаються з керівників. Адже саме ця категорія працівників є прикладом для наслідування та рольовою моделлю для всієї організації. На лідерів дивляться команди. Дії, рішення, поведінка лідерів задають тон і по замовчуванню сигналізують – як діяти правильно і потрібно, а чого робити не слід. Саме тому, оновлюючи культуру, впершу чергу потрібно змінити поведінкові звички керівників, привити їм оновлений профайл і зробити амбасадорами.

Складно переоцінити важливість синхронізації культури та лідерства. Характер та поведінка генерального директора та топ-керівників не просто можуть, а мають мати суттєвий вплив на культуру. І навпаки, культура може

служувати або обмежувачим фактором, або стимулом для підвищення ефективності лідерів. Як показують дослідження, невідповідність культурі є причиною відмови 68% кандидатів на керівні посади. Для багатьох лідерів культурна приналежність така ж важлива, як і досвід [21].

Впершу чергу почати слід із того, щоб сформувати правильні очікування та лідерський профайл, який буде наскрізним і слугувати моделлю управлінських компетенцій. Іншими словами – якими навичками і проявами повинні володіти керівники початкового рівня, середньо та найвищого. Водночас із цим дана модель слугувати кар'єрним шляхом, адже працівник, який прагне зайняти управлінську позицію, може чітко зрозуміти, що він / вона повинен вміти аби претендувати на нову роль.

Після того, як профайл та пайплайн сформовано, необхідно братися за його впровадження. У даному випадку можуть бути два підходи

Підхід 1. Провести тестування всіх керівників. Визначати поточний рівень розвитку конкретних критичних компетенцій. Сформувати гар між станом As Is та To Be і на основі цього сформувати комплексну програму розвитку, яка буде таргетованою, залежно від результатів тесту.

Підхід 2. Більш ресурсозатратний, менш «ювелірний», однак більш швидкий. Без тестування, без попередніх замірів, ґрунтуючись на припущенні, що ніхто нічого не знає, розробити навчальну програму, в якій повинні взяти участь всі керівники. Саме таким шляхом було прийнято рішення рухатися у нашому випадку. Окрім того, що даний сценарій економить час, він дав ще один важливий плюс – всі керівники навчалися разом, вони всі були в аудиторії, всі спілкувалися між собою, обговорювали, ділилися досвідом та власними управлінськими кейсами. Завдяки цьому вони не просто перезнайомилися, а почалося формування якісної менеджерської спільноти.

Лідери слугують важливим каталізаторам змін, стимулюючи їх на всіх рівнях і створюючи безпечний клімат. Лідерів, які не підтримують бажані зміни, можна переконати за допомогою навчання і тренінгів, які будуть наочно демонструвати важливість зв'язку між культурою та стратегією. Зазвичай такі

лідери починають підтримувати зміни після того, як усвідомлять їх переваги, актуальність та вплив, який можуть здійснювати самостійно [21].

В процесі змін і трансформації завжди будуть ті, хто не готовий розділити нові підходи та принципи взаємодії і у даному випадку єдино правильним рішення є прощатися з людьми. Зважаючи на те, що категорія керівників є однією із найбільш критичних, на початку процесу змін нам важливо було підготувати резерв – молодих, амбітних, прогресивних, проактивних, які є втіленням того, що ми будемо. Саме з цією метою було запущено програму розвитку кадрового резерву, яка дала можливість не лише сформувати пул для управлінських позицій, а й виявити агентів змін, які стали амбасадорами трансформацій і підтримували будь-які нові починання. Саме з цією метою було імплементовано програму розвитку кадрового резерву, про яку уже згадувалося вище.

Ще один важливий момент – спрямовувати «освітлення» в сторону тих керівників і не лише керівників, які діють відповідно до очікувань. З цією метою була запущена ініціатива, коли ми проводили інтерв'ю з лідерами, які демонструють необхідні якості, ми говорили про те, яким чином вони розвивають себе, як та чи інша поведінка допомагає їм та їхнім командам досягати успіху. Ми робили з непомітних та маловідомих людей – героїв та зірок, ми починали формувати нові «дошки пошани», які підкріплюють нову культуру організації.

І ще одна важлива ініціатива, яка лежить на стику комунікацій та управлінської культури – регулярні менеджерські конференції, в яких приймають участь всі керівники. На цих заходах у них є можливість побачитися, поспілкуватися у неформальній атмосфері, почути від CEO та ТОП-менеджерів про основні досягнення компанії, цілі, виклики, стратегію, очікування і не лише почути, а задати будь-які питання – відверті, незручні, ті, що завжди цікавили, але не знали у кого запитати. Цим самими ми не лише покращували рівень взаємодії між керівниками, ми підвищували їхню інформованість. Після цього вони поверталися у свої команди і як справжні лідери могли розповісти про

ключові стратегічні вектори бізнесу, відповіді на питання своїх підлеглих тощо. До речі, на ці регулярні управлінські зустрічі корисно запрошувати молодих прогресивних працівників, які формують кадровий резерв, щоб вони відчували свою важливість, були в менеджерській спільноті і теж орієнтувалися в стратегічних питаннях та викликах.

Вище уже згадувалося про квадранти змін, відповідно до якої компанія може бути холодною або теплою, і аналогічно такою ж може бути мотивація до змін. Також ми визначили, що наша організація перебувала у квадранті «втручання», коли мотивація до змін є холодною (тобто стимулює лише зовнішня загроза, небезпека банкрутства, втрати частки ринку тощо), і сама компанія також є холодною (загальний напрям дій задають правила, положення, системи, структури, процедури, а для отримання результату слід використовувати контроль і координацію). Для стратегії «втручання» найбільш дієвою буде комунікації «згори-вниз». Особлива роль належить лінійним менеджерам, які повинні інформувати свої команди. У даному випадку керівник є обличчям та уособленням змін. Те, як він говорить, яким тоном, з якою емоцією – все це визначає як команди сприйматимуть зміни, які впроваджуються.

Із етапу трансформації управлінської культури також хочеться зробити декілька важливих висновків та рефлексій, які можуть бути важливими та цінними.

1. *Навчіть та «підсвітть» керівників, вони – рольові моделі.* Саме з них розпочинаються зміни. Якщо не змінити лідерів і тих, на кого дивляться команди, нічого не відбудеться. Окрім цього, керівники є агентами впливу та мають повноваження змінювати свої команди. Саме завдяки такому ієрархічно-структурному підходу можна імплементувати зміни у великих компаніях, де чисельність персоналу налічує тисячі працівників.

2. *Що змінювати – скажуть їх підлегли!* Формуючи очікуваний управлінський профайл, орієнтуйтеся не лише на спостереження, результати тестів та очікування ТОП-менеджменту. Поцікавтеся у звичайних спеціалістів – чого їм бракує в їхніх керівниках, що б вони хотіли від них, які у них очікування.

В межах нашого опитування ми задали людям саме таке питання – Як ви уявляєте ідеального керівника? І відповіді виявилися вкрай неочікуваними та вражаючими. Серед ТОП-3 характеристик прозвучало: готовий захищати свою команду, довіряє, справедливий. Це те, чого бракувало командам, це те, чому потрібно було вчити керівників.

3. *Орієнтуйтеся та прислухайтесь до ЦА, супротив ні до чого.* Даний висновок схожий з тим, що був у блоці про внутрішні комунікації «орієнтуйтеся на вашу цільову, а не на себе». Наведу два реальних кейси. Кейс 1. В аудиторії 20 дорослих чоловіків, які вперше в житті прийшли на тренінг. І якось воно не йде. Не включаються вони. Не відкриваються. Відчувається внутрішній супротив і саботаж. І лише через 4 години один із учасників встає і каже: а чого нас взагалі сюди покликали. Ми що найтупіші чи що?! Тому – комунікуйте, пояснюйте і не судіть по собі (якщо ви розумієте, що навчання – це можливість, це інвестиція компанія, то хтось може вважати, що навчання – це вибір тих, хто найменш розумний). Кейс 2. На жаль, в Україні достатньо непросто з якісними україномовними експертами. В аудиторію заходить тренер з шаленим досвідом роботи і починає працювати. Знову супротив, знову незрозумілий саботаж. Лише наступного дня ми розуміємо, що культура компанії настільки україномовна, що російську просто не хочуть сприймати.

4. *Показуйте кар'єрні можливості / перспективи, навіть для керівників.* Заради чого змінюватися. Люди повинні розуміти, що все це відбувається не просто так. Вони повинні бачити суто егоїстичні перспективи для себе. Перспективи кар'єрного зростання, матеріального росту тощо. Адже правильну поведінку слід стимулювати, у тому числі, щоб це бачила вся організація. Якщо я дію ось так, то досягаю ось цього.

5. *У кожній компанії є зірки – знайдіть їх, інвестуйте у них та покажіть усім.* Зазвичай такі зірки є тими лідерами думок, до яких прислухаються всі навколо. Так – їх ідентифікувати дуже складно, так, їх потрібно переконувати, пояснювати, зате коли ви залучите їх на свою сторону, коли вони повірять у

зміни, які відбуваються і стануть амбасадорами трансформації, процес піде значно швидше та ефективніше.

6. Створіть управлінські спільноти. Керівникам дуже бракує спілкування і навіть просто знайомства. Якщо ви думаєте, що у вас в компанії всі керівники знають один одного ви помиляєтеся. Якщо ви думаєте, що керівники такі круті, що «запросто» знайомляться між собою, ви також помиляєтеся, оскільки керівники – також люди. Зі своїми фобіями, комплексами, страхами. Тому створюйте можливості для спілкування, для обміну досвідом, для обговорень, провокуйте знайомства. Повірте, як тільки ви налагодите взаємодію між керівниками, вона дасть шалений мультиплікативний ефект. Питання будуть вирішуватися в рази швидше. Конфлікти зникнуть. Команди також почнуть взаємодіяти між собою значно краще. З’явиться потужний синергетичний ефект на рівні крос-функціональної взаємодії, що призведе до появи нових ідей і нестандартних рішень у стилі win-win.

7. Не просто ініціативи, а яскраві внутрішні бренди. Запускаючи будь-яку нову ініціативу, наприклад, регулярні зустрічі керівників або програму розвитку кадрового резерву, розглядайте їх як окремий продукт / бренд. Створіть назву, бренд, стиль, лого, слоган. Нехай кожна ініціатива буде яскравою, самобутньою та впізнаваною. Люди люблять яскраві речі. Люди люблять красивий маркетинг. Додайте його у все, що ви ініціюєте. Однак при цьому не забувайте про суть та наповнення. Форма – це важливо, однак контент – ще важливіший. Тим паче, що це додаткова можливість залучити до процесу колег з інших функцій – маркетинг, PR, креатив.

3.6. Етап 5: навчити діяти відповідно до очікувань

У процесу змін абсолютно проста та логічна послідовність кроків:

1. Визначити поточний стан справ
2. Сформулювати ціль, до якої ми прагнемо
3. Конкретизувати, яка поведінка допоможе організації досягнути визначеної цілі

4. Через систему внутрішніх комунікацій донести до працівників, які очікування щодо їхніх дій, рішень та взаємодії між собою

Наступний етап – навчити діяти, відповідно до очікувань, після чого дати можливість через внутрішні проекти та ініціативи на ділі «випробувати» нову поведінку і побачити, до яких результатів вона здатна привести. І потім можна оцінювати і давати зворотній зв'язок.

Свого часу Морган Макколей і Центром творчого лідерства розробили концепцію розвитку 70/20/10. Згідно з нею, 70% навчання базується на досвіді роботи, 20% - це відношення розвитку і спілкування з професіоналами і тільки 10% нашого навчання визначається формальним навчанням.

70% того, що ми знаємо, вивчається за допомогою практичного досвіду, повсякденних завдань. Віртуальна реальність, симуляція роботи і доповнена реальність сприяє цьому.

Соціальна взаємодія (обмін знаннями, спостереження, наставництво, зворотний зв'язок) відповідає за 20% нашого навчання.

Решта – 10% це участь у формальних тренінгах, конференціях, семінарах, читання книг тощо [36].

У нашому випадку, ми намагалися активізувати абсолютно всі елементи з моделі, однак ключовий наголос було зроблено на тренінгах та майстер-класах. Так, це лише 10%, однак формальні інструменти – це те, що можна було запровадити максимально швидко і знати, що воно працює так, як повинно. Що стосується решти інструментів – зворотний зв'язок, наставництво, розвиток на робочому місці – все це залежало від керівників, з якими паралельно велася робота. Тому потрібно було рухатися поступово.

В межах формування формальної системи розвитку працівників, було запущено систему дистанційного навчання, яка дала можливість розвиватися будь-коли з будь-якого пристрою, ряд конкурсів, наприклад, конкурс «Кращий за професією», який став першим елементом із серії гейміфікації, а також розроблено Кодекс корпоративної етики, який формалізовано закріплював основні напрямки по принципах взаємодії між працівниками.

Важливий момент, до якого ми прагнули з самого початку – формування культури саморозвитку. Тобто не «змушувати» людей навчатися, а привити їм звичку до розвитку, формуючи максимальну кількість зручних та доступних інструментів з контентом, який буде актуальним для всіх категорій працівників. Також ми формували у працівників усвідомлення того, що їхній розвиток – це не відповідальність HR, CEO чи безпосереднього керівника. Це – відповідальність кожного працівника. Коли ми вперше поцікавилися, хто, на думку працівників, відповідальний за їхній розвиток в компанії, 75% відповіли, що це – HR. Через рік ситуація кардинально змінилася і на першій позиції вийшли відповіді «я сам» та «мій безпосередній керівник».

В керівників також потрібно було формувати розуміння, що розвиток команд – одна із функцій керівника. Однак даний розвиток не може базуватися просто на бажаннях, він повинен повністю ґрунтуватися та відповідати потребам бізнесу та цілям команди.

Рефлексії та управлінські висновки із даного етапу є наступними.

1. *Спершу – навчіть, а потім вимагайте.* Інша послідовність дій - це не просто несправедливо, це не ефективно. Ви не можете очікувати, що ваша дитина буде читати по одній книзі щотижня, перед тим не навчивши її / його читати. Тому – до того, як щось вимагати, створіть умови та можливість за яких люди зможуть освоїти те, що від них очікується. Створення умов потребує інвестицій – як фінансових, так і часових.

2. *Формалізуйте та зафіксуйте очікування (кодекс).* Є категорія людей, для якої це діє. Якщо я поставив підпис, я розумію, що це відповідально. Тому формалізація очікувань, наприклад, у формі корпоративного кодексу – хороше рішення даної проблеми. Ще один плюс кодексу – робота із новачками, які мають можливість в межах одного документу зрозуміти «як тут у нас все прийнято і працює».

3. *Створіть максимальну кількість можливостей, щоб посіяти культуру саморозвитку.* Нехай люди розвиваються навіть там, де це відбувається підсвідомо. Мобільний телефон, планшет, постери, вдома, в офісі, всюди-всюди.

У кожного повинна бути можливість обрати найзручніший і найбільш дієвий інструмент / канал професійного і персонального зростання. Створюючи тотальні можливості ви привчаєте працівників до того, що розвиватися – це нова норма і через деякий час вони уже просто не зможуть по-іншому.

4. *Професійні об'єднання та спільноти – авторитети серед своїх.* Один із елементів моделі 70/20/10 – розвиток через спілкування. Люди хочуть ділитися знаннями, хочуть спілкуватися, це закладено від природи. Створіть умови для цього. Підштовхніть їх до професійних об'єднань – як всередині компанії так і у зовнішньому просторі. Спільні обговорення, дискусії – безмежне джерело для зростання та нових ідей, які можуть стати проривними інноваціями. Більше того, коли конкретна спільнота буде бачити інтелектуального лідера, якого всі поважають і цей лідера буде не лише пропагувати професійні знання, а й демонструватися правильну поведінку і принципи взаємодії, це дасть хороший мультиплікативний ефект.

5. *Нехай говорять люди ззовні – нема пророків у своїй Вітчизні.* Внутрішній обмін знаннями – це добре та важливо, однак не слід нехтувати зовнішніми залученими експертами. Їм завжди вірять більше. До того ж це ковток свіжого повітря, який приносить людина із зовнішнього світу. Більшість великих організацій закриті в собі і їхнім працівникам дуже бракує відчуття того, що відбувається в галузі. Запрошуючи зовнішніх спікерів та експертів ви допомагаєте людям тримати руку на пульсі галузі і не відставати від світу. Окрім цього запрошені експерти можуть розповісти про зовнішні кейси компаній галузі. Які будуть підкріплювати ваші ціннісні меседжі та очікування від працівників.

6. *Зміни поведінки без фідбеку – не відбудуться, саме тому один із найважливіших елементів – формування наскрізної культури зворотного зв'язку 360.* Коли фідбек надає не лише керівник, а й колеги, клієнти, представники інших функцій. І, звісно, фідбек повинен ґрунтуватися на очікуваннях бізнесу, тобто оцінювати слід саме нові корпоративні принципи. Оптимально, якщо вдається запустити інструмент, який автоматизує процес надання та отримання

зворотного зв'язку і тут на поміч можуть прийти колеги з ІТ. Ще один важливий момент – якісний фідбек не буде можливим без детальних поведінкових індикаторів. У будь-якому процесі слід знімати точки болю. Якщо ви попросите керівників оцінити свої команди, відповідно до поняття «відповідальність», це викличе багато питань. Підготуйте чек-бокс з 10 пунктів, які керівник зможе заповнити і зрозуміти – демонструє той чи інший член команди очікувану поведінку чи ні. Розробляючи такий перелік, врахуйте, що поведінку можна демонструвати слабко, так, щоб вона відповідала очікуванням або занадто інтенсивно. Останній пункт також не є хорошим, оскільки, скажімо, надмірна відповідальність може призвести до мікроменеджменту та відсутності довіри до колег або підлеглих. Тому – всьому повинна бути міра.

3.7. Етап 6: опитування. Ітерація 2

Згідно з підходом Дж. Катценбаха, описаного у журналі HRV [37], принципово важливим моментом є відслідковувати та оцінювати культурний прогрес на кожній стадії культурної трансформації. Аналогічно до того, як це робиться з будь-якою іншою бізнес-ціллю. Уважний контроль за показниками дозволяє керівникам визначити прогрес або регрес, скоригувати напрямок руху та продемонструвати реальні прояви покращень. Все це може допомогти зберегти потрібний вектор руху протягом тривалого часу. Керівники повинні звертати увагу на чотири сфери:

Ділова ефективність. Чи покращуються ключові індикатори ефективності? Чи вдається частіше досягати цілей розвитку? Що відбувається з такими менш очевидними індикаторами, як підвищення обсягів пролажу або зменшення кількості скарг від клієнтів? Все це – про КРІ, а також реалізацію індивідуальних планів розвитку.

Критично важливі моделі поведінки. Скільки людей на всіх рівнях компанії демонструють найбільш вагомі стандарти поведінки?

Основні етапи. Чи були здійснені особливі заходи на кожному етапі? Наприклад, чи була успішно впроваджена нова політика? Чи виконують люди свої зобов'язання щодо ключових показників звітності?

Глибинні переконання, почуття та стиль мислення. Згідно з результатами досліджень, чи формуються ключові моделі поведінки нової культури? За цим пунктом покращення, зазвичай, відбувається найповільніше. Більшість людей змінюють свій стиль мислення лише після того, як нові шаблони поведінки призвели до суттєвих результатів і, відповідно, були оцінені по достоїнству. Або – коли просто немає іншого шляху та вибору.

Саме з цією метою командою було проведено другу хвилю внутрішнього опитування працівників: щоб оцінити прогрес по ключових показниках.

Згідно з отриманими результатами:

ENPS як один із ключових наскрізних показників в середньому по компанії зріс на 19%. При цьому були структурні одиниці, де цей показник змінився більше, ніж на 50%.

Завдяки впровадженій системі внутрішніх комунікацій, а також формуванню управлінської культури, в межах якої керівники усвідомлювали свою роль як комунікатора, індекс інформованості зріс всередньому по компанії на 10%.

Важливий показник – рівень задоволеності. В результаті всіх активностей, а також додаткових інвестицій, рівень задоволеності працівників зріс на 15%. В окремих структурних одиницях прогрес склав +30%.

Ще одне спостереження та кореляція, яку вдалося ідентифікувати за результатами другої хвилі опитування працівників. Згідно з одержаними цифрами можна стверджувати, що зростання показника задоволеності на +0,1 пункти призводить до росту ENPS на 2,7. Тобто одним із ключових драйверів ENPS є задоволеність із достатньо високим показником кореляції. Звісно, як тільки умови праці як робітників, так і офісного персоналу досягнуть критично-позитивної межі, коли, скажімо, блокнот з логотипом не викликатиме такого захвату, драйвери стануть іншими і на перше місце вийде задоволеність

безпосереднім керівником, соціальна відповідальність бізнесу, можливість реалізовувати власні ідеї тощо. Однак у нашому випадку та на тому етапі, де зараз перебуває організація, залежність показників є саме такою: 0,1 задоволеності дає 2,7 ENPS.

Окрім цього ми поцікавилися у працівників, чи відчували вони позитивні зміни протягом останнього року на собі. Відповіді були наступними:

Всередньому по компанії 37% персоналу відчували позитивні зміни на собі. При цьому серед керівників даний показник становив 71%, що вказує на те, що програма розвитку саме управлінської культури дала свої результати і керівники відчували, що вони є важливими для компанії, організація у них інвестувала і очікує на нові дії, рішення та прояви поведінки з їхньої сторони.

Серед інженерів 53% відчували позитивні зміни на собі.

Серед робітників даний показник є найменшим, оскільки в межах першої хвилі трансформації основний акцент свідомо було зроблено саме на офісний персонал.

Що стосується впливу трансформації культури на фінансові показники, то тут слід сказати, що, згідно з теорією, дані зміни повинні відобразитися на ціні акцій (у нашому випадку мова іде про приватне акціонерне товариство), однак зважаючи на низький рівень розвитку ринку цінних паперів в Україні, робити висновки про зміну вартості компанії, на жаль, неможливо. До того ж у компанії непрості відносини між ключовими акціонерами, що також відображається на бізнес-показниках і унеможлиблює пошук коректних кореляцій між культурою та фінансами.

Більшість керівників та компаній віддають перевагу формальним, раціональним підходам у процесі трансформування культури, і залишають поза увагою неформальну, емоційну сторону організації. Вони удосконалюють звітність, бізнес-процеси, системи, однак не помічають таких неформальних механізмів, як створення мережевих спільнот, клубів за інтересами, спеціальних розмов та паритетних діалогів.

Формальні чи неформальні, ці заходи повинні виконувати дві основні функції: емоційно зачіпати людей (викликати альтруїзм, гордість та створювати загальний емоційний фон щодо роботи) та використовувати принципи розумного егоїзму (надавати гроші, роботу та зовнішнє визнання новим членам команди) [37].

Формальні	Неформальні
Структури звітності	Приклади керівників вищої ланки
Правила і права прийняття рішень	Зв'язки між менеджерами та працівниками
Бізнес-процеси та політики	Внутрішня та міжорганізаційна мережева взаємодія
Програми навчання, розвитку лідерських навичок та удосконалення організаційної структури	Спеціальні зібрання
Управління ефективністю	Рівноправний діалог
Система оплати праці та матеріальної мотивації	Спільноти за інтересами
Внутрішні комунікації	Взаємодія зразкових працівників та керівників, що надихають
Ради та комітети	Внесення змін в обладнання, ресурси та естетику
Корпоративні заходи	

У нашому випадку процес розпочинався більшою мірою із неформальних активностей, хоча формальними ми також не нехтували (наприклад, кодекс корпоративної етики, система внутрішніх комунікацій, формальне навчання для керівників, система управління ефективністю, корпоративні заходи).

Наступний рік буде присвячено більшою мірою формальним елементам, серед яких ключовими є:

1. *Проведення комплексної оцінки (асесмент центр) всієї управлінської команди*, щоб зрозуміти, наскільки вдалося вкорінити очікувану управлінську культуру на рівні щоденних дій та рішень лідерів команд. Інвестиції в керівників проведено, очікування сформульовано, пройшов рік, за результатами якого можна і потрібно проводити асесмент, особливо зважаючи на важливість даної категорії працівників і на те, що саме вони задають тон командам та організації.

2. *Впровадження формалізованої наскрізної культури зворотного зв'язку*. Вище уже було зазначено, наскільки важливим є зворотній зв'язок, тепер у планах формалізація даного процесу та перехід із добровільної оцінки та примусову для всіх працівників і запуском спеціалізованого програмного забезпечення, яке пов'язуватиме оцінку по KPI, зворотній зв'язок щодо ділової поведінки та формування індивідуальних планів розвитку.

3. *Вшивання очікуваної поведінки в HR-процеси*: підбір персоналу, постановка цілей, оцінка, система компенсації та винагород. Це критично важливий етап для формалізації та закріплення змін, які було проведено на перших етапах. Без зміни процесу підбору, оцінки персоналу, постановки цілей, системи матеріальної мотивації, очікувати на безповоротні зміни не можна. Маховик змін запущено [38], вшивання нових правил на рівні ключових HR-процесів дасть можливість розкрутити його ще швидше.

4. *Перегляд ключових бізнес-процесів*. Без формального реінжинірингу бізнес-процесів, які визначають взаємодію між підрозділами та процес прийняття рішень в компанії, зміни також не будуть імплементовані на повну силу. Саме тому вкрай важливо визначити пріоритетні та найбільш масштабні процеси на організаційному рівні та переглянути їх на предмет їх відповідності новим принципам.

Ще декілька важливих моментів, на яких потрібно сфокусувати увагу та ресурси. Слід сказати, що висновки, які наведені нижче, – це ті речі, які спровокувала COVID-криза і, скоріш за все, їх можна спостерігати у більшості

компаній. Отже, згідно з опитуванням, протягом останнього року в компанії суттєво знизилися такі індикатори як:

- Я відчуваю себе частиною компанії
- Ми ефективно взаємодіємо між собою
- Ми цінуємо командну роботу
- Ми довіряємо один одному
- Процеси у нашій компанії є зрозумілими, я знаю власну зону

відповідальності та зону відповідальності колег

У зв'язку із цим на даний момент відбувається планування ряду заходів, які покликані покращити ситуація по згаданих 5 показниках.

3.8. Фінанси

Зважаючи на те, що організація та працівники тривалий час були в ситуації недофінансування, функції розвитку персоналу та взаємодії з персоналом не існувало взагалі, командою було прийняте свідоме рішення: проект по трансформації культури реалізовувати у концепції «економ-сегменту». Для нас було зрозуміло, що дуже часто у виробничих підрозділах пріоритетом з точки зору інвестицій були побутові умови праці. Нашу гіпотезу підтвердили також і поїздки в регіони. За таких умов розгорнути масштабну по витратах кампанію у напрямку організаційної культури – не лише недоречно, а й призвело б до супротиву та саботажу.

Тому у багатьох випадках ми максимально залучали наявні внутрішні ресурси, експертизу колег тощо. В кінцевому результаті це мало значні переваги, адже дозволило залучити в процес трансформації якомога більше людей і кожен / а із них відчував власну приналежність до того, що відбувається.

Окрім цього, «на руку» у всіх процесах зіграла широка мережа контактів організації. Один із яскравих прикладів, коли до розробки моделі функціональних компетенцій було залучено профільний університет та його кращих викладачів. А модель управлінських компетенцій було розроблено власними силами із використанням методології та бібліотеки компетенцій

Ломінгера. Аналогічно, більшість внутрішніх обговорень, мозкових штурмів та навчальних заходів відбувалися на власній ресурсній базі, часто навіть просто в їдальні.

Або – гаряча телефонна лінія для працівників. Поспілкувавшись з колегами із маркетингу ми зрозуміли, що можна використовувати потужності кол-центру, який використовується для гарячої лінії із зовнішніми клієнтами, що також допомогло добитися мінімізації витрат.

Запуск власного Телеграм-каналу також відбувався виключно власними силами, без залучення зовнішніх агенцій та спеціалістів, які б цільово працювали над наповненням та розвитком каналу.

Отже, якщо говорити про структуру витрат, то вона має наступний вигляд.

Перший рік проекту, в межах якого відбувалася перша хвиля дослідження, каскадування цінностей до рівня поведінкових індикаторів та запуск базових каналів комунікації (корпоративна газета (тираж 12 тис екземплярів), HR2Fields, поїздки ТОП-менеджерів в поля тощо). Протягом першого періоду було проведено близько 40 заходів (як навчальних, так і робочих сесій), а у процесі / дослідження / мозкові штурми вдалося залучити близько 3 500 людей (20% від всього персоналу). Що стосується витрат, то на даному етапі вони становили N грн². Згідно з результатами досліджень ЕУ, медіанний показник витрат на розвиток та взаємодію з персоналом у тринадцять разів вищий за витрати, понесені в межах першого періоду імплементації трансформаційного проекту³. Якщо говорити про середній показник витрат по ринку, то він у тридцять разів вищий.

Другий рік проекту, в межах якого вдалося повністю розгорнути всі канали одно- та двосторонньої комунікації, запустити ключові ініціативи у напрямку покращення взаємодії та формування очікуваного управлінського профайлу, у тому числі програму розвитку кадрового резерву, систему

² Конкретну цифру не вказано з метою нерозголошення комерційної інформації

³ На основі щорічного дослідження ЕУ кращих практик та огляду українського ринку праці

дистанційного навчання, функціональні форуми, регулярні зустрічі керівників, а також провести другу хвилю опитування. Бюджет другого року реалізації проекту був у 2,5 рази більший, ніж перший рік. При цьому протягом року було реалізовано майже 100 навчальних подій / ініціатив / зустрічей, а до взаємодії як через онлайн, так і оф лайн канали вдалося залучити майже 10 тис працівників.

Слід сказати, що при цьому змінилися також показники по ринку. Тобто зросли не лише наші витрат, а й середньозважені витрати по ринку. тобто незважаючи на наш ріст у 2,5 рази, співвідношення з ринковими практиками змінилося не рівномірно. Порівняно з медіаною відставання склало 10 разів (у попередньому році – 13 разів). Що стосується середньо ринкового значення витрат на розвиток та взаємодію з персоналом, то тут відставання становило 16 разів.

На рисунку нижче можна побачити співвідношення витрат на розвиток та взаємодію з персоналом, як відсоток від доходу:



Рис 3.2. Річний бюджет на розвиток та взаємодію з персоналом, як відсоток від сукупного доходу компанії [39]

Слід згадати, що один із елементів формування культури саморозвитку та впровадження очікуваної поведінки був запуск LMS (системи дистанційного навчання). Завдяки їй вдалося частково перевести на онлайн формат регулярне обов'язкове навчання робітників, яке регулюється законодавчими вимогами (наприклад, навчання з цивільного захисту, охорони праці, пожежної безпеки

тощо). До впровадження LMS таке навчання відбувалося очно, робітники приїжджали в цех, сідали в аудиторії, до них приходив інженер і протягом 4-8, а інколи навіть 16 годин відбувалася начитка лекцій та тестування. Завдяки системі дистанційного навчання часозатрати на розвиток робітників вдалося скоротити у рази, до того ж тепер дане навчання можна було пройти у неробочий час, а тоді, коли це зручно. Протягом першого року функціонування LMS економія витрат за рахунок вищезгаданих факторів склала 70% від загального бюджету на проект по трансформації культури! Таким чином фактичні витрати склали ще менше, ніж описано.

При цьому, як показали результати другої хвилі опитування працівників, динаміка цільових показників склала: ріст ENPS 19%; індекс інформованості зріс всередньому по компанії на 10%; рівень задоволеності працівників зріс на 15%. Всередньому по компанії 37% персоналу відчули позитивні зміни на собі.

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІНСЬКІ ВИСНОВКИ

Ґрунтуючись на всіх етапах, описаних вище, на проведених дослідженнях та опитуваннях працівників, хочу навести сім важливих управлінських висновків, які можуть стати у нагоді всім, хто планує здійснювати трансформацію організаційної культури.

Висновок 1. Стратегія та культура ідуть пліч-о-пліч. Хоча П. Друкер сказав, що «культура з’їдає стратегію на сніданок», ці два елементи тісно пов’язані між собою. Не можна розробляти стратегію, не врахувавши фактор культури і неможливо трансформувати культуру, не розуміючи загальної цілі, візії та стратегії бізнесу. Тому зміна корпоративного ДНК – це зона відповідальності ТОП-менеджменту та СЕО і впершу чергу вони є внутрішніми замовниками та ініціаторами процесу змін на культурному рівні. Сильна культура може стати значною перешкодою, якщо вона не відповідає стратегії.

Випадки, коли нав’язана зверху стратегія компанії конфліктує із вкоріненими культурними практиками та корпоративним світоглядом, зустрічаються дуже часто. Керівники можуть недооцінювати залежність ефективності стратегії від її відповідності культурі. Культура щоразу обіграє стратегію. Деякі ТОП-менеджери борються з культурним консерватизмом роками, не фокусуючись на питанні: «Чому ми хочемо змінити нашу культуру?». Вони не співставляють очікувану / бажану культуру з обраною стратегією та комерційними цілями [37].

Висновок 2. Люди, які люблять свою компанію, здатні змінюватися, якщо їм показати, як це допоможе компанії. Фокусуватися на негативних рисах корпоративної культури, яку потрібно змінити, буває спокусливо, однак будь-яка культура – це результат хороших намірів, які розвивалися у непередбачуваних напрямках, тому у неї завжди є багато достоїнств. Визнання існуючих позитивних аспектів культури може допомогти впровадити зміни не у формі нав’язаної ініціативи керівництва, а як спільну еволюцію компанії [37]. У нашому випадку позитивним аспектом культури є і залишається любов та відданість компанії. Як тільки працівники зрозуміли, яким чином запропоновані

зміни допоможуть не лише їм, а й організації, супротив та саботаж зменшився у рази.

Висновок 3. Керівник – рольова модель, змінюйте впершу чергу його / її. Будь-які зміни завжди розпочинаються з керівників. Адже саме ця категорія працівників є прикладом для наслідування та рольовою моделлю для всієї організації. На лідерів дивляться команди. Дії, рішення, поведінка лідерів задає тон і по замовчуванню сигналізує – як діяти правильно і потрібно, а чого робити не слід. Саме тому, оновлюючи культуру, в першу чергу потрібно змінити поведінкові звички керівників, привити їм оновлений профайл і зробити амбасадорами.

Висновок 4. Компанія одна - люди різні, треба шукати підходи. Створюючи систему комунікацій, формуючи набір інструментів для розвитку, пам'ятайте, що всі люди є різними. Не існує одного дієвого каналу чи інструменту, який буде універсальним для тисяч людей. Створюйте таргетовану систему, яка буде орієнтуватися на різні сегменти. Для цього детально вивчіть свою цільову, як вона поводить себе, що її «включає», якою мовою з нею говорити. І підлаштовуйтеся під них. Пам'ятайте, що ви – це не ваша цільова аудиторія. Створюйте продукти не для себе, а для своїх внутрішніх клієнтів.

Висновок 5. Дайте кожному час на свого Кюблер-Росса. Всі люди, зіштовхуючись зі змінами (трансформація культури – це важлива зміна, яка викликає стрес, адже на роботі ми проводимо мінімум 30% свого життя), проходять одні і ті ж п'ять стадій: заперечення / злість / торги / депресія / прийняття. Не можна від всіх очікувати пройти всі п'ять стадій в один момент. Дайте час кожному. Поставтеся з розумінням до кожного. Пам'ятайте, ви та ваша команда, почавши планувати процес трансформації, одразу перейшли на стадію прийняття, в той час як більшість працівників у кращому випадку на етапі депресії. Враховуйте це, проводячи комунікаційні кампанії та запускаючи нові підтримуючі ініціативи. І – не забувайте пояснювати людям, що з ними відбувається.

Висновок 6. Залучайте! Люди це люблять. Це діє. Чим більше людей відчують свою причетність до процесу, тим з меншим супротивом ви зіштовхнетеся в процесі впровадження і тим більше адвокатів змін буде на вашій стороні. Окрім цього, чим більше людей приймає участь у мозкових штурмах, обговореннях і дискусіях, тим вища ймовірність цікавих та влучних формулювань, слів, метафор, образів. Тому – одна голова добре, дві круто, а тисячі – це взагалі щось неймовірне! Чим більше – тим краще. Ніколи не буває забагато. Нехай вашим обмеженням будуть лише розміри приміщень.

Висновок 7. Культура та люди – це гра в довгу, однак не забувайте про швидкі результати. Трансформація культури – це на роки. Це тривалий процес, який може супроводжуватися не лише постійним прогресом та рухом вперед. Інколи можливі відкочування, паузи, оновлення послідовності етапів. Потрібно бути готовим грати в довгу і застатися внутрішнім запалом і мотивацією. Не лише для себе, а для всієї команди, яка працює над змінами. Найкращим джерелом енергії, якщо руки опускаються (як для вас, так і для команди, а також для всієї організації) будуть швидкі перемоги (quick wins).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Harvard Business Review (HBR). 10 лучших статей. Корпоративная культура.- Альпіна Паблішер. 2020, - 216 с.
2. Теорія культурних вимірів Г. Хофстеде. Джерело: https://stud.com.ua/90309/kulturologiya/teoriya_kulturnih_vimiriv_ghofstede
3. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ukraine/>
4. Іцхак Калдерон Адізес. Управління життєвим циклом корпорацій. - Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2018, - 496 с.
5. Етапи розвитку компанії та співробітників: що говорить методологія Адізеса? / Анна Михайлова // Hurma. – 2020. - <https://hurma.work/blog/etapi-rozvitku-kompani%D1%97-ta-spivrobotnikiv-shho-govorit-metodologiya-adizesa/>
6. Gerben van den Berg, Paul Pietersma. The 8 Steps to Strategic Success: Unleashing the power of engagement. - Kogan Page. 2014, - 320 p.
7. Gerben Van den Berg, Paul Pietersma. Key Management Models. The 75+ Models Every Manager Needs to Know. - FT Press. 2014, - 326 p.
8. Стратегический диалог - <https://pellai.com/organizaciya-proizvodstva/management/strategicheskiy-dialog/>
9. Модель 89. Стратегический диалог: Мэтью де Ваан, Стивен тен Хейв, Вутер тен Хейв - https://biz-books.biz/business_menedjment/model-strategicheskiy-dialog-metyu-vaan-stiven-244129.html
- 10.Джим Коллінз, Джерри Поррас. Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. - Манн, Иванов і Фербер. 2013, - 368 с.
- 11.Велика волохата зухвала ціль (BHAG) - <https://uk.enemonzo.org/big-hairy-audacious-goal-bhag-2a0e24b8>
- 12.Michel Crouhy, Dan Galai, Robert Mark. The Essentials of Risk Management. – McGraw-Hill. 2014, - 619 p.
13. Том Питерс, Роберт Уотерман. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. - Альпіна Паблішер. 2018, - 524 с.

14. Ethan Rasiel, Paul N. Friga. The McKinsey Mind: Understanding and Implementing the Problem-Solving Tools and Management Techniques of the World's Top Strategic Consulting Firm. - McGraw-Hill. 2001
15. Модель McKinsey 7S: ключевые элементы микросреды организации - <http://www.management.com.ua/strategy/str314.html?print>
16. Dave Ulrich, Justin Allen, Wayne Brockbank, Jon Younger, Mark Nyman. HR Transformation: Building Human Resources From the Outside In. – RBL. 2009, - 257 p.
17. Трансформация HR. Создание ценности для бизнеса / Александра Колесник // <http://hrpartner.com.ua/transformacija-hr-sozdanie-cennosti-dlja-biznesa/>
18. Использование методики LAB-profile в практике управления персоналом / Антоненко Анастасия // <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=818>
19. Джон Коттер. Впереди перемен. Как успешно провести организационные преобразования. - Альпіна Паблішер. 2019, - 288 с.
20. Квадранты изменений - <https://pellai.com/organizaciya-proizvodstva/management/kvadranty-izmeneniy/>
21. Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price, J. Yo-Jud Cheng. The Leader's Guide to Corporate Culture. How to manage the eight critical elements of organizational life. – Harvard Business Review, January–February 2018
22. Robert E. Quinn, Kim S. Cameron. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. – Jossey-Bass. 2011, - 261 p.
23. Тип организационной культуры и HR / Краснопольская Оксана // 2010 - <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1185>
24. Handy, C. B. Gods of management: The changing work of organizations. – Oxford University Press. 1995, - 245 p.
25. Модели корпоративной культуры / Людмила Минаева // 2014 - <http://www.management.com.ua/hrm/hrm276.html>

26. <https://www.spencerstuart.com/>
27. John Coleman, Daniel Gulati, W. Oliver Segovia. Passion and Purpose: Stories from the Best and Brightest Young Business Leaders. - Harvard Business Review Press. 2011, - 295 p.
28. John Coleman. Six Components of a Great Corporate Culture. - Harvard Business Review, May 2013
29. Josh Levine. Great Mondays: How to Design a Company Culture Employees Love. – McGraw-Hill. 2018, - 207 p.
30. Эдгар Шейн. Организационная культура и лидерство. – ПИТЕР. 2012, - 330 с.
31. Модель организационной культуры по Эдгару Шейну - <https://www.talent-management.com.ua/4788-model-organizatsionnoj-kultury-po-edgaru-shejnu/>
32. Heike Bruch. Bias for Action: How Effective Managers, Harness Their Willpower, Achieve Results, and Stop Wasting Time. - Harvard Business Review Press. 2004, - 208 p.
33. Джон Коттер. Восемь этапов процесса изменений. - Kyivstar Business HUB (<http://www.management.com.ua/cm/cm162.html>)
34. Paul J. Zak. The Neuroscience of Trust. Management behaviors that foster employee engagement. - Harvard Business Review, January–February 2017
35. Rob Goffee, Gareth Jones. Creating the Best Workplace on Earth - Harvard Business Review, May 2013
36. Модель 70:20:10 - <http://kvn-e-learning.blogspot.com/2018/02/702010.html>
37. Jon R. Katzenbach, Ilona Steffen, and Caroline Kronley. Cultural Change That Sticks. - Harvard Business Review, July–August 2012
38. Джим Коллінз. Від хорошого до величного. - Наш Формат. 2017, - 368 с.
39. Щорічне дослідження ЕУ кращих практик та огляд українського ринку праці