

Ростех



Путеводитель по корпоративным ценностям Государственной корпорации «Ростех»



забота
о людях



среда
для развития
нового



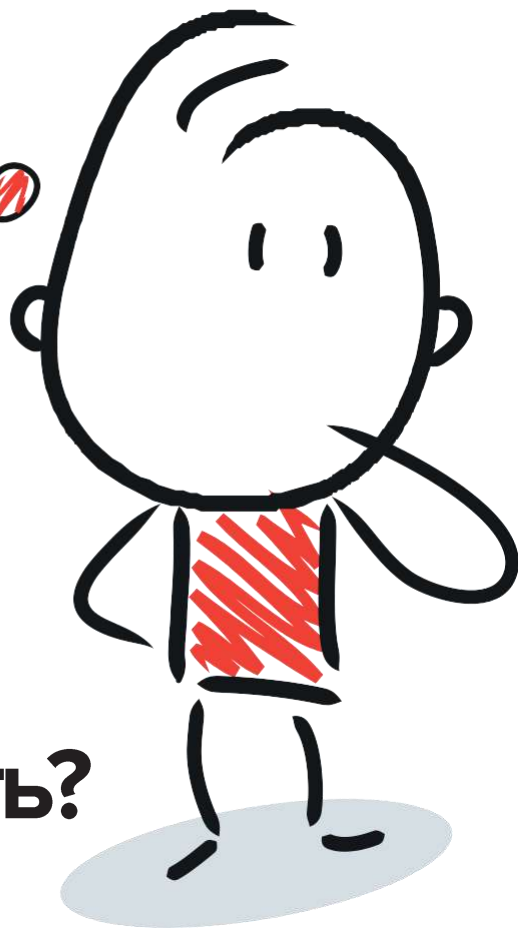
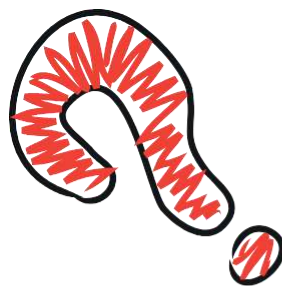
общее
дело

Содержание

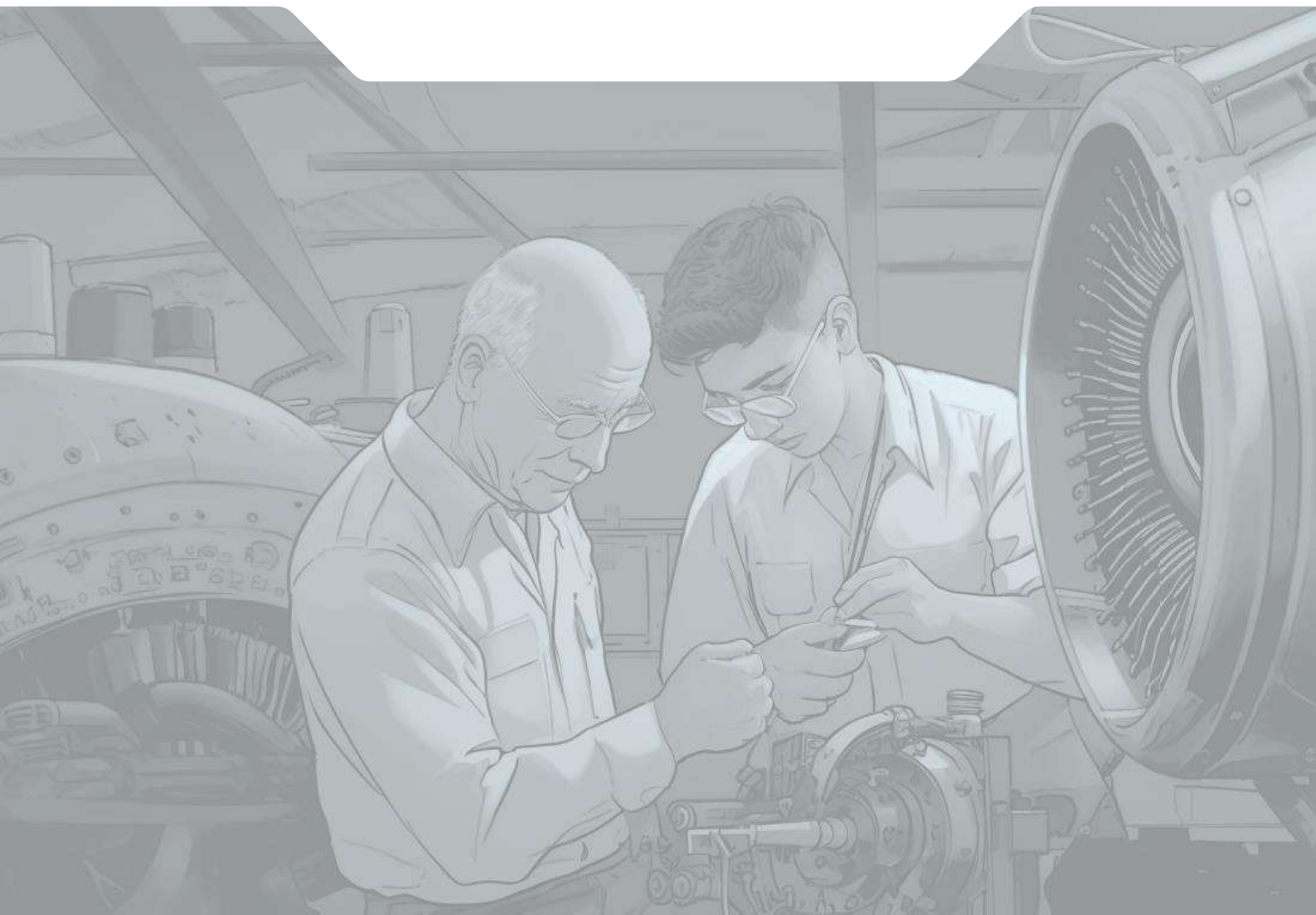
1. Корпоративная культура: что это такое и зачем ее развивать?	3
2. Ценности Ростеха	6
3. Методики исследования корпоративной культуры в организации	17
4. Анализ бизнес-процессов на соответствие корпоративной культуре и ценностям	21
5. Шаги по развитию и трансформации корпоративной культуры	23
6. Инструменты коммуникации	27
Приложение 1. Дополнительные методики исследования корпоративной культуры в организации	29
Приложение 2. Заметки	31



1



Корпоративная культура: что это такое и зачем ее развивать?





Сплоченность команды – это как крыло птицы:
каждое перо действует вместе, чтобы обеспечить полет

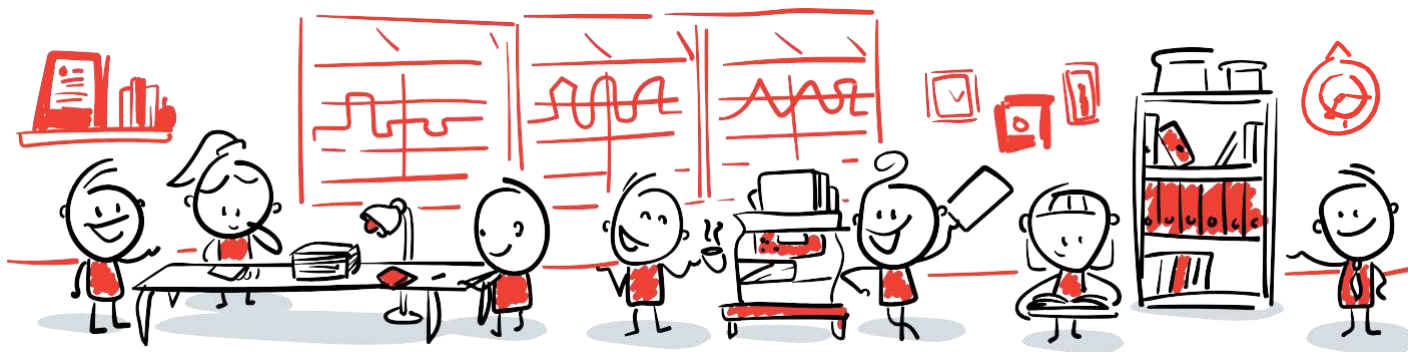
Андрей Туполев



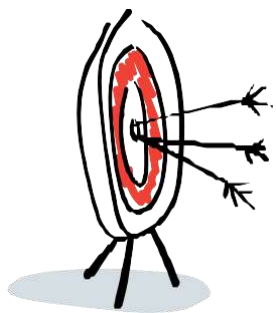
Корпоративная культура – это то, как люди в компании взаимодействуют друг с другом и работают

РАЗВИВАТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ ВАЖНО, ПОТОМУ ЧТО:

- 1** Корпоративная культура помогает людям работать в одном направлении и достигать целей компании
- 2** Компания может стать особенной и иметь преимущество перед другими. Каждая компания может иметь свою уникальность, которая привлекает людей и делает ее особой на рынке
- 3** Культура помогает компании быть гибкой и приспосабливаться к изменениям, повышать эффективность
- 4** Культура помогает работникам быть довольными и вовлеченными. Когда люди счастливы на работе, они работают лучше и компания более успешна



ЗАЧЕМ РАЗВИВАТЬ ЕДИНУЮ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ?



Корпорации:

- долгосрочная стабильность и доверие со стороны рынка;
- повышение эффективности в достижении поставленных целей;
- «своя» культура привлекает подходящих для работы людей.



Руководителям:

- привлечение, удержание, мотивация лучшего персонала;
- путеводитель в принятии решений;
- экономия управленческих ресурсов.

Работникам:

Это возможность:

- реализовать свои мечты, раскрыть таланты, достичь вершин мастерства в профессии;
- быстро расти и развиваться;
- планировать свое будущее.

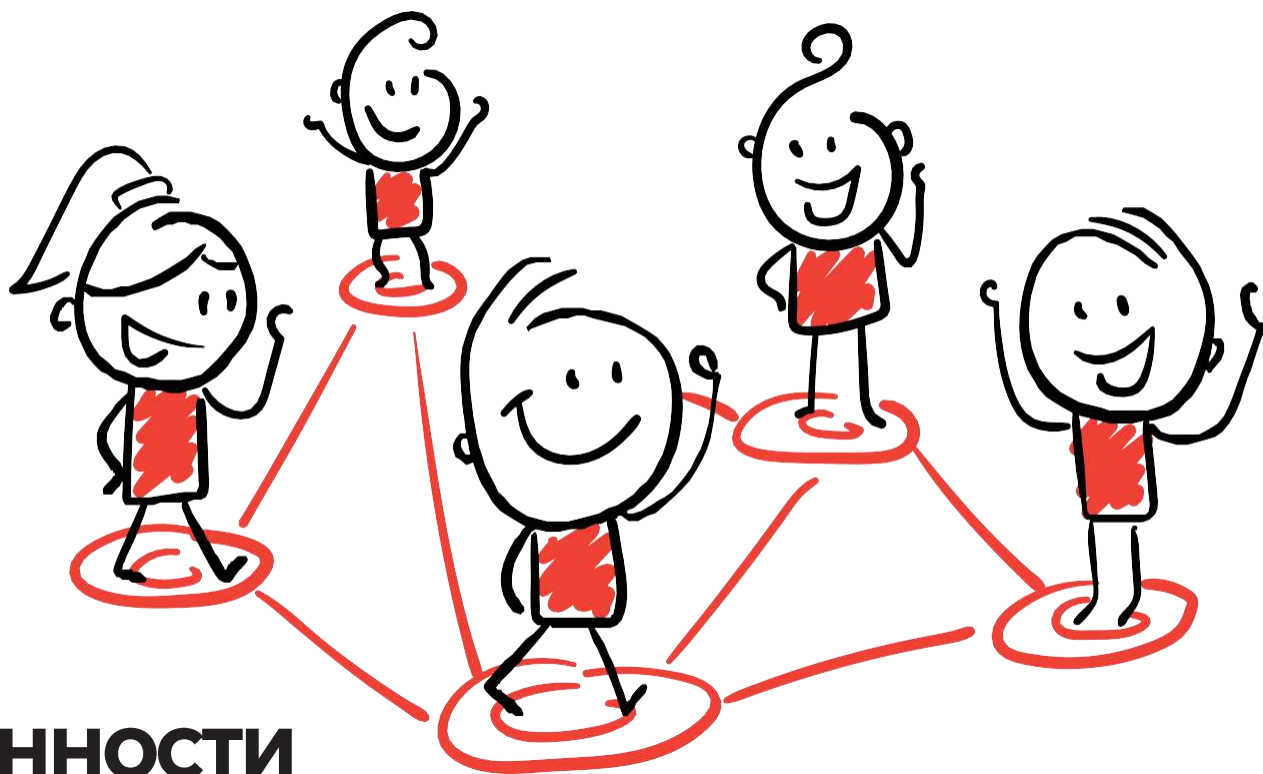


Это среда, в которой мы:

- умеем и любим работать единой командой;
- ценим новые идеи, простоту и открытость;
- уважаем каждого работника и заботимся о нем;
- развиваемся сами и создаем новые высокотехнологичные продукты.

2

Ценности Ростеха





Мы строим свою работу на знании и понимании общих целей



Руководители Корпорации и ее организаций уделяют особое внимание донесению целей до всех работников Корпорации.



В своей работе мы ориентируемся на достижение общих целей и выстраиваем работу в соответствии с этими приоритетами.

МЫ ПРИДЕРЖИВАЕМСЯ В РАБОТЕ ПРИНЦИПОВ ОТКРЫТОСТИ И ГИБКОСТИ.

МЫ

уважительно относимся к позиции каждой из сторон при переговорах и решении рабочих вопросов;

выстраиваем конструктивный диалог с нашими коллегами и деловыми партнёрами;

открыто высказываем свою позицию;

умеем слушать и уступать, если это требуется для общего дела и достижения общих целей при условии не противоречия законодательству Российской Федерации.



МЫ РАЗВИВАЕМ АТМОСФЕРУ УВАЖЕНИЯ И СОТРУДНИЧЕСТВА.



Мы приветствуем уважительное отношение к коллегам и партнерам независимо от их статуса, стажа работы и возраста

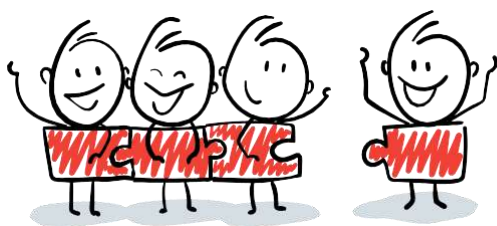


Каждый работник Корпорации и её организаций своим личным поведением и примером помогает в построении атмосферы сотрудничества и доверия, формирует командный дух, способствующий достижению общих целей

Поведенческие индикаторы, предусмотренные для проявления ценности:



- 1** **Работник:**
знает, понимает и разделяет общие цели Корпорации, на достижение которых направлены выполняемые им задачи.
Руководитель²:
знает, понимает, разделяет и транслирует общие цели Корпорации, на достижение которых направлены выполняемые задачи.
- 2** **Работник / руководитель:**
ведет диалог в конструктивном ключе: проясняет суть вопроса и причины проблемы, умеет выслушать позицию собеседника.
- 3** **Работник / руководитель:**
открыто высказывает свою позицию, не боится озвучить проблему, если она влияет на достижение общего результата.
- 4** **Работник / руководитель:**
ищет взаимовыгодные решения, учитывающие интересы разных сторон, готов пойти на уступки при условии не противоречия законодательству Российской Федерации, если этого требует общее дело.
- 5** **Работник / руководитель:**
соблюдает деловую этику в повседневной работе (своевременно отвечает на письма, не опаздывает на встречи, уважительно и корректно общается с партнерами, коллегами и подчиненными).
- 6** **Работник / руководитель:**
проявляет внимание к вопросам, с которыми обращаются коллеги и партнеры, дает содержательные ответы на вопросы.
- 7** **Работник / руководитель:**
поддерживает позитивный эмоциональный фон³ взаимодействия.



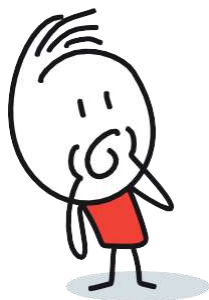
2. Работник Корпорации, в прямом подчинении которого есть другие работники Корпорации
3. Комфортная обстановка в коллективе, при которой поддерживаются конструктивные деловые отношения между работником и руководителем, работниками в подразделении

Пример №1

ПРОСЬБА О ПОМОЩИ



Для разрешения рабочей задачи, которая позволит достигнуть больших результатов для организации, сотрудник департамента А просит помощи у департамента В, в компетенции которого входит решение подобных задач, но формулировки в функциональных картах сотрудников департамента В немного другие.



Сотрудник из департамента В в резкой форме отказывает сотруднику департамента А, указывая на то, что «тебе надо – ты и решай» или это «твои проблемы, а у меня и своих дел достаточно».

ИНДИКАТОРЫ: 1, 3, 5, 7

Действия сотрудника департамента А

направлены на достижение целей организации, поэтому он принимает ответственность на себя, но признает, что в некоторых вопросах у него недостаточно компетенций, открыто говорит об этом и обращается за помощью в другой департамент, где у сотрудников такие компетенции есть.

Действия сотрудника департамента В

не соответствуют корпоративным ценностям организации, его беспокоит лишь желание не делать дополнительной работы, даже если она напрямую касается его компетенций и служит во благо организации. В данной ситуации он исходит из эгоистических постулатов. Такой сотрудник ненадежен и создает токсичное пространство вокруг себя.

КАК НУЖНО?



Я с радостью помогу, но, к сожалению, сейчас не имею такой возможности. Могу предложить обсудить это в пятницу, примерно с 14:00 до 15:00, как вам?

Пример №2

ПРОСЬБА О ПОМОЩИ



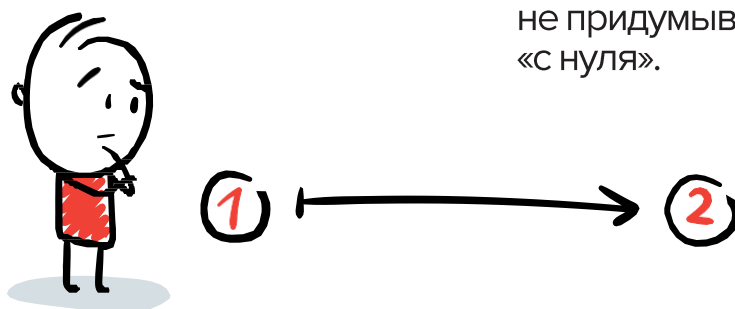
Наш герой Ростислав, специалист отдела управления персоналом, обратился к коллеге Ивану, который работает в производстве, с просьбой помочь составить критерии оценки для конкурса профессионального мастерства. У Ивана высокая загрузка и ему тяжело отвлечься от основного рабочего процесса. Как поступить?

Вариант 1

Ответить Ростиславу, что это не входит в служебные обязанности, что каждый должен делать свою работу и не мешать другим

Вариант 2

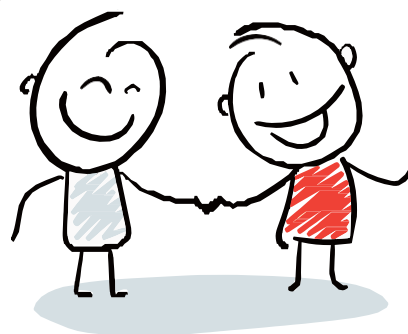
Ответить Ростиславу, что в данный момент времени высокая загрузка, но можно обсудить этот вопрос в пятницу в перерыве, только просьба к Ростиславу прийти с предложением, чтобы не придумывать ответ на вопрос «с нуля».



КАК НУЖНО?

Действия Ростислава направлены на достижение целей организации, поэтому он принимает ответственность на себя, но признает, что в некоторых вопросах у него недостаточно компетенций, открыто говорит об этом и обращается за помощью в другой департамент, где у сотрудников такие компетенции есть.

Ивану следует помочь Ростиславу в меру своих возможностей



Мы используем новые знания и технологии для развития.



Мы изучаем современные тенденции, ищем и тщательно анализируем перспективные решения, которые будут способствовать развитию наших организаций и промышленности в целом.



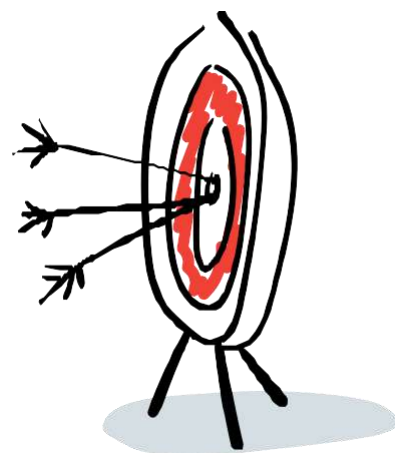
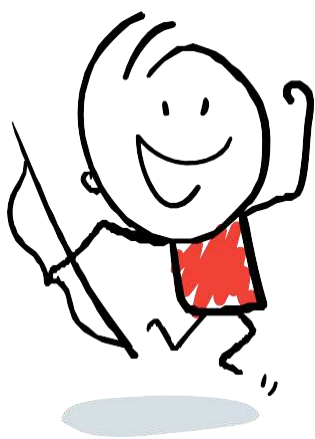
Мы на деле поддерживаем внедрение новых знаний и решений, помогающих создавать необходимую среду для развития нового.

**МЫ УДЕЛЯЕМ ВНИМАНИЕ
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ
НАШИХ ВНУТРЕННИХ ПРОЦЕССОВ.**

ДЕЛАЕМ МЫ СТРЕМИМСЯ

наши внутренние рабочие процессы эффективными для организаций и удобными для пользователей.

автоматизировать и цифровизировать⁴ процессы, которые позволят нам быть конкурентоспособными и соответствовать вызовам внешнего мира.



4. Необходимость автоматизации и цифровизации определяется соответствующим руководителем с учетом целесообразности и экономической эффективности

Поведенческие индикаторы, предусмотренные для проявления ценности:



- 1** **Работник / Руководитель:**
регулярно отслеживает и изучает современные тенденции и методы работы для потенциального внедрения в рабочий процесс.
- 2** **Работник / Руководитель:**
оценивает преимущества и недостатки новых методов при принятии решений о внедрении.
- 3** **Работник / Руководитель:**
поддерживает внедрение инноваций и изменений и сам ими пользуется.
- 4** **Работник:**
ищет и предлагает конкретные предложения по повышению эффективности рабочих процессов, за которые отвечает.
Руководитель:
поддерживает реальными решениями и действиями рационализаторские идеи и изменения по повышению эффективности рабочих процессов.
Дает подчиненным право⁵ на ошибку, не подавляет своими решениями инициативу работников.
- 5** **Работник:**
конструктивно воспринимает обратную связь от коллег о процессах, за которые отвечает, учитывает ее в дальнейших действиях, предлагает конкретные изменения, готов к внедрению улучшений, готов меняться.
Руководитель:
запрашивает и открыт обратной связи от коллег о процессах, за которые отвечает. Поддерживает внедрение предложений от коллег при доработке рабочих процессов или дает аргументированный ответ.
Предоставляет конструктивную обратную связь подчиненным, касающуюся внедрения изменений, желания меняться и слышать новое.
- 6** **Работник:**
поддерживает автоматизацию и цифровизацию процессов в организации, применяет их в своей работе.
Руководитель:
инициирует и поддерживает внедрение автоматизации и цифровизации процессов, за которые отвечает.

5. Не ограничивая руководителя применять меры дисциплинарного характера и материальной ответственности при необходимости

Пример

ПОДАВЛЕНИЕ ИНИЦИАТИВ



Никита пришел к своему руководителю с предложением об улучшении существующего продукта, предварительно проведя целый ряд действий для подтверждения рационализации своей инициативы. Как следует поступить руководителю?

А) не тратить время свое и сотрудника на новые идеи, ответить, что сейчас это не нужно, так как все и так нормально работает. Попросить выполнять свою работу.

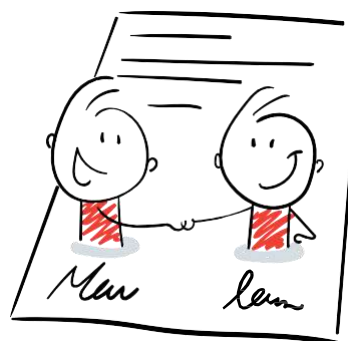
Б) поблагодарить за инициативу, безоценочно выслушать идею, вникнуть в детали предложения, чтобы объективно оценить его пользу.



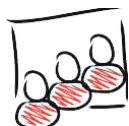
КАК НУЖНО?

Для позитивного исхода руководителю не стоит бояться новизны, необходимо поддержать внедрение инноваций, позитивных доработок. Руководитель может предоставить конструктивную обратную связь, направить сотрудника в нужное русло и помочь реализовать полезную инициативу.

ИНДИКАТОР: 5



Мы создаем условия для труда и жизни работников.

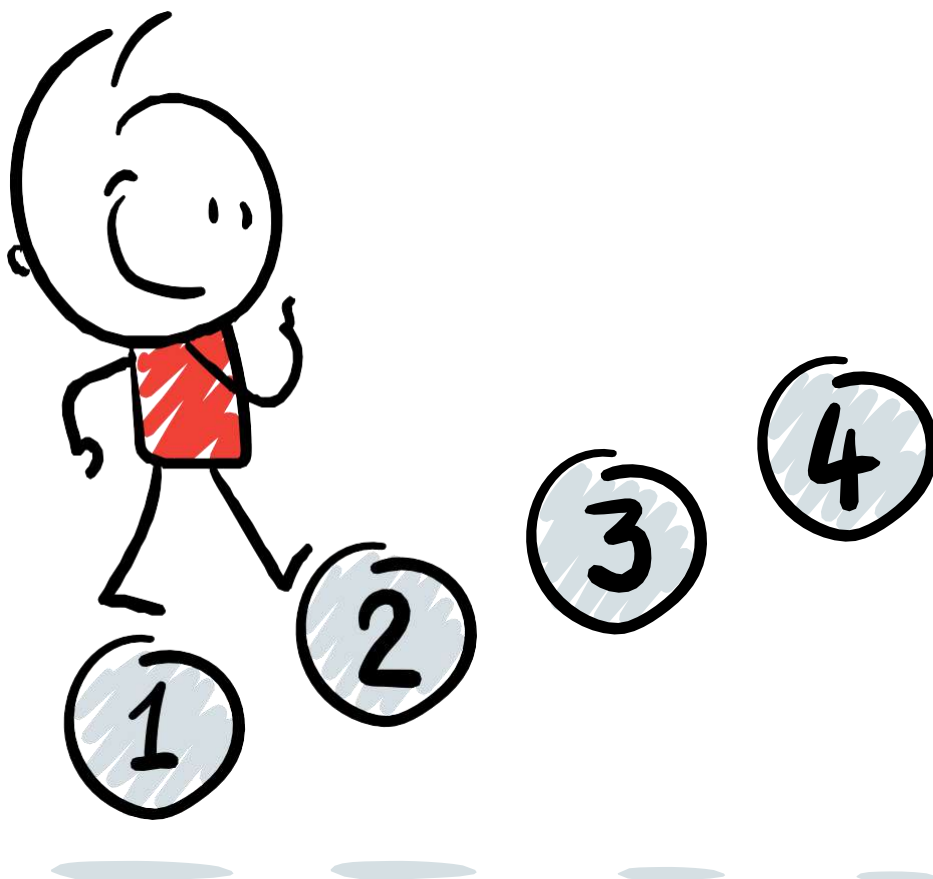


В Корпорации ведется постоянная работа по повышению благосостояния работников, усилению социального обеспечения работников и их семей, развиваются и внедряются новые социальные программы.



Формируется культура здоровья, охраны труда, промышленной безопасности⁶ и создания благоприятных условий труда для работников.

МЫ ПООЩРЯЕМ ОБУЧЕНИЕ И ЛИЧНОСТНОЕ РАЗВИТИЕ РАБОТНИКОВ.



6. С учетом норм распоряжения Корпорации от 25.12.2018 N° 279 «Об утверждении стандартов организации в области промышленной безопасности и охраны труда»

Поведенческие индикаторы, предусмотренные для проявления ценности:



1

Работник:

бережно относится к созданным Корпорацией условиям труда и имуществу работодателя. Соблюдает правила охраны труда и промышленной безопасности на своем рабочем месте и при посещении других организаций. Подает конкретные предложения по улучшениям условий труда.

2

Руководитель:

предпринимает необходимые усилия для улучшения условий труда работников и устранения проблем⁷.

Работник / Руководитель:

поддерживает инициативы Корпорации, направленные на поддержание и улучшение здоровья работников. Вовлекает коллег и подчиненных в мероприятия, проводимые в Корпорации. Лично участвует в проводимых мероприятиях в роли участника или болельщика.

3

Работник:

позитивно отзывается о Корпорации и отрасли, в которой работает. Выстраивает свое поведение в соответствии с правилами и ценностями Корпорации, не допускает действий, которые могут привести к негативным для Корпорации последствиям.

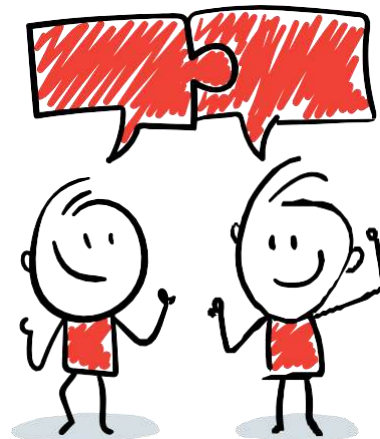
Руководитель:

формирует позитивный образ работодателя у подчиненных и во внешнем контуре.

4

Работник / Руководитель:

знает и уважает историческое прошлое Корпорации. Умеет применять накопленный опыт, результаты работы предшественников и традиции в своей работе для достижения общих целей.




7. В рамках психологических аспектов и в пределах своих полномочий

Пример

О, СПОРТ, ТЫ МИР!



**забота
о людях**



Корпорация сообщает о проведении спортивных мероприятий, направленных на сплочение, а также на поддержание спортивного образа жизни сотрудников. Организаторы мероприятия направляют письма приглашения всем подразделениям с призывом принять участие в соревнованиях. Как поступить руководителям?

А) Руководитель говорит сотрудникам, чтобы они пошли в свой выходной на эти соревнования, о позитивном влиянии спорта на жизнь и здоровье каждого, о важности участия в жизни коллектива. Но сам участие не принимает, так как у него дела.

Б) Руководитель приглашает всех сотрудников принять участие в соревнованиях, приходить вместе с семьей и сам приходит на мероприятие, чтобы поболеть за своих сотрудников или поучаствовать самому

В) Руководитель пишет письмо организаторам, что сотрудники самостоятельно определяют, как им проводить выходной день, и те, кто захотел, уже подали заявки на участие в мероприятии. Но если необходимо обеспечить явку, готов направить сотрудников принудительно.

КАК НУЖНО?

Для руководителей особенно важно, чтобы действия и слова были согласованы.

Настоящий лидер не принуждает других к действиям, а побуждает и вдохновляет.

Таким образом, руководитель должен пойти на это спортивное мероприятие и показать пример для остальных.

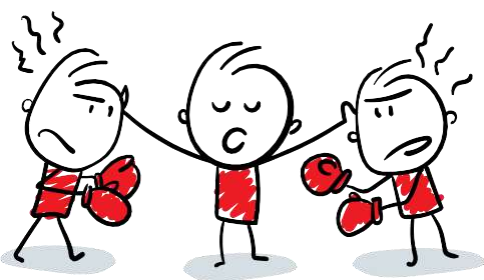
ИНДИКАТОР: 2

3



Методы исследования корпоративной культуры в организации





РЕАЛЬНАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

как люди на самом деле ведут себя в компании. Исследование позволяет узнать, какие ценности и правила действительно существуют, даже если они не формализованы и нигде не написаны.



ЦЕЛЕВАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

какие ценности и правила компания хочет иметь. Исследование помогает понять, какие ценности и правила должны быть важными для компании.



Есть несколько способов изучить корпоративную культуру в компании. Вот некоторые из них:

- 1 Анкетирование.**

Сотрудники заполняют вопросник о том, как они видят работу и общение в компании. Вопросы могут быть о ценностях, правилах поведения, общении с другими людьми и других важных вещах. Эти анкеты помогают понять общие и особенные вещи о культуре компании.
- 2 Групповые обсуждения.**

Сотрудники собираются вместе и говорят о работе. Модератор задает вопросы, чтобы люди могли поделиться своими мыслями и идеями. Групповые обсуждения помогают понять, что люди думают и чувствуют о работе и друг с другом.
- 3 Наблюдение и анализ поведения.**

Смотрим, как люди ведут себя на работе, обращаем внимание на то, как они общаются, как работают вместе и как ведут свои дела. Это помогает понять, какие особенности есть в культуре компании.
- 4 Изучение документов и материалов.**

Изучаем бумаги и записи, чтобы узнать о том, что написано о правилах и культуре компании, смотрим на официальные документы, чтобы понять, что компания считает важным.
- 5 Интервью.**

Беседуем с важными людьми в компании, чтобы узнать их мнение. Это могут быть и руководители, и сотрудники. Мы задаем им вопросы, чтобы понять, что они думают о работе и культуре компании.

Эти методы могут использоваться отдельно или вместе, в зависимости от того, что мы хотим узнать.

Важно помнить, что изучение корпоративной культуры требует систематического и всестороннего подхода, чтобы получить полное представление о культуре компании.

Еще несколько методик вы найдете в приложении N°1

Бланк для оценки критериев соответствия текущей корпоративной культуры целевому состоянию

№	Критерий	Балл от 1 до 10	Примеры
1.	Дистанция власти	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
2.	Скорость	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
3.	Жесткость	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
4.	Коллегиальность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
5.	Готовность к изменениям	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
6.	Клиентоцентричность	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
7.	Устремленность в будущее	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	
8.	Цифровизация	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

Балл:

1 – Совершенно не соответствует желаемому целевому состоянию

10 – Максимально соответствует целевому состоянию

Для проведения экспресс-диагностики корпоративной культуры можно использовать данный метод. С его помощью можно сравнить (оценить) реальную и целевую корпоративную культуру по следующим критериям:

Дистанция власти

Сравнивается, насколько в организации есть большая или маленькая разница во власти между руководством и сотрудниками.

Скорость

Насколько быстрая и гибкая организация в принятии решений и адаптации к изменениям.

Коллегиальность

Насколько в организации развито сотрудничество и существует ли сотрудничество между различными отделами.

Жесткость

Оценивается, насколько жесткая и формализованная культура преобладает в организации, и какие изменения нужны для развития более гибкой культуры.

Цифровизация

Оценивается, насколько организация использует цифровые технологии в своей работе.

Готовность

к изменениям

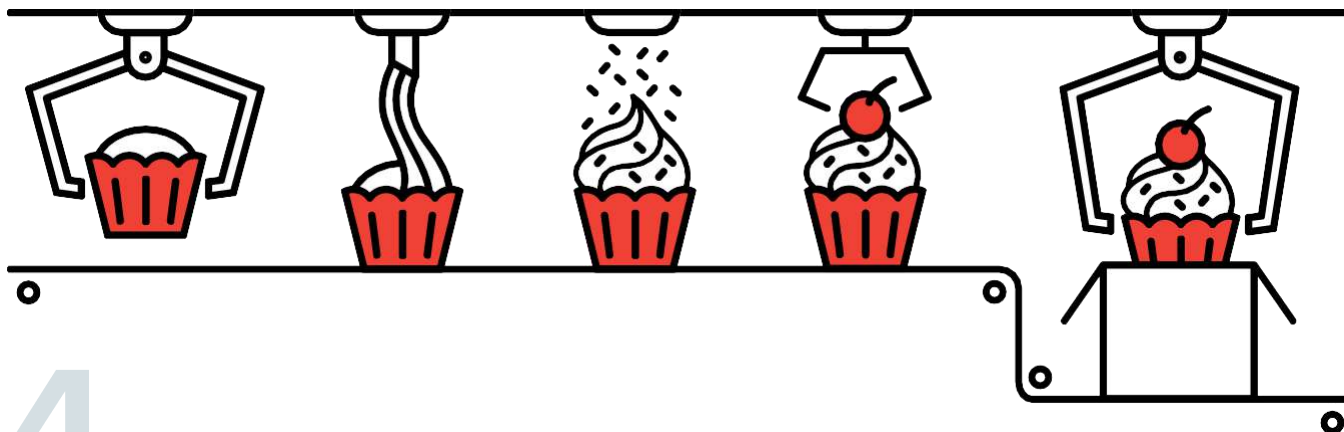
Организация открыта для изменений и инноваций.

Клиентоцентричность

Насколько организация ориентирована на потребности и удовлетворение клиентов.

Устремленность в будущее

Оценивается, насколько организация ориентирована на будущее, инновации и стратегическое развитие.



4

Анализ бизнес-процессов на соответствие корпоративной культуре



Анализ бизнес-процессов на соответствие корпоративной культуре и ценностям помогает проверить, насколько процессы в организации соответствуют и поддерживают установленную культуру и ценности.

Вот несколько шагов, которые помогут провести такой анализ:

- 1 Определите главные процессы.**

Выясните, какие процессы в организации влияют на достижение целей и взаимодействие между сотрудниками.
- 2 Оцените соответствие.**

Проверьте, насколько эти процессы отражают и поддерживают культуру и ценности. Изучите, как они взаимодействуют с сотрудниками, клиентами и как принимаются решения.
- 3 Найдите недостатки и возможности.**

Определите, где есть проблемы и где можно улучшить процессы с точки зрения культуры и ценностей.
- 4 Создайте план действий.**

Разработайте конкретные шаги, чтобы привести процессы в соответствие с культурой и ценностями. Это могут быть изменения в процедурах, коммуникации, обучении.
- 5 Внедрите изменения и следите за результатами.**

Внедрите изменения и постоянно оценивайте, как они работают. Используйте обратную связь и метрики, чтобы измерять успех изменений.

Анализ бизнес-процессов на соответствие корпоративной культуре и ценностям – это непрерывный процесс, требующий постоянного внимания и усилий.

Важно создать систему, которая поддерживает и развивает культурные аспекты во всех процессах организации.

5



Шаги по развитию и трансформации корпоративной культуры



1

Определение целей и стратегии.

Сформулируйте цели и стратегические направления для организации. Это поможет определить, какую культуру нужно развивать или изменить, чтобы достичь этих целей.

2

Вовлечение руководства и ключевых заинтересованных сторон.

Важно, чтобы руководство было вовлечено в процесс изменения культуры. Оно должно быть примером и поддерживать изменения, а также предоставить необходимые ресурсы и инструменты.

Подходы, которые можно использовать для вовлечения руководителей в этот процесс:

Информация о корпоративной культуре.

Предоставьте руководителям простую и понятную информацию о значимости корпоративной культуры и ее преимуществах её развития. Организуйте обучающие мероприятия, чтобы помочь им лучше понять и принять свою роль в развитии культуры.

Руководитель – ролевая модель.

Руководитель – пример для остальных сотрудников. Он демонстрирует ожидаемые ценности и поведение, чтобы вдохновлять и мотивировать других.

Активное участие в коммуникации.

Руководители должны активно общаться с сотрудниками и обсуждать ценности и ожидаемое поведение. Необходимо проводить собрания и встречи, чтобы поддерживать обмен информацией и обсуждение культурных аспектов.

Участие в разработке стратегии развития культуры.

Руководители участвуют в непрерывном процессе разработки стратегии и плана действий по развитию корпоративной культуры. Их мнение и опыт могут быть ценными для определения приоритетов и способов достижения целей.

Обратная связь и признание.

Директору или заместителю, курирующему направление корпоративной культуры, важно предоставлять руководителям регулярную обратную связь и признание за их роль в развитии культуры и внедрении ценностей, поддерживать их усилия и отмечать положительные результаты.

Обучение и развитие.

Предоставление руководителям возможности для обучения и развития в области корпоративной культуры помогает им сформировать навыки, необходимые для эффективной реализации культурных изменений.

Вовлечение руководителей в процесс развития корпоративной культуры требует поддержки высшего руководства и создания благоприятной среды.

Регулярное обновление и поддержка подходов к вовлечению руководителей также помогут поддерживать и развивать корпоративную культуру в организации.

3**Анализ и оценка текущей культуры.**

Изучите текущую культуру компании, чтобы понять ее сильные и слабые стороны. Используйте анкетирование, фокус-группы и интервью, чтобы получить обратную связь от сотрудников и оценить текущую культуру.

4**Обучение и развитие сотрудников.**

Сотрудникам необходимо организовать обучение, чтобы помочь адаптироваться к изменениям в корпоративной культуре. Это могут быть тренинги, направленные на развитие новых навыков и поведенческих моделей.

5**Создание поддерживающей структуры и процессов.**

Важно создать структуру и процессы, которые поддерживают желаемую культуру. Это может включать изменения в системе вознаграждений, коммуникационных процессах и оценке результатов.

6**Непрерывный мониторинг и корректировка.**

Отслеживайте прогресс в развитии и трансформации корпоративной культуры. Используйте обратную связь от сотрудников и вносите корректировки в процесс, если необходимо.

Какой вклад в развитие корпоративной культуры может внести

Организация:

1. Определить цели и стратегию развития культуры.
2. Создать условия и базу документов для формирования единой корпоративной культуры.
3. Вовлечь руководство и все заинтересованные стороны.
4. Трансформировать бизнес-процессы в соответствии с корпоративной культурой.
5. Проводить обучение и развивать у руководителей и сотрудников необходимые навыки (командной работы, рационализаторства, человекоцентричности и др.).
6. Организовывать обмен лучшими практиками по развитию корпоративной культуры.

Руководитель:

1. Пример для остальных сотрудников. Демонстрировать поведение, соответствующее ценностям.
2. Поощрять сотрудников и признавать их вклад в развитие корпоративной культуры и демонстрацию соответствующего поведения.
3. Активно участвовать в коммуникациях и трансляции единой корпоративной культуры. Самому инициировать мероприятия для продвижения ценностей.
4. Принимать управленческие решения, исходя из ценностей.

Сотрудник:

1. Демонстрировать поведение, соответствующее принятой корпоративной культуре.
2. Активно участвовать в программах, мероприятиях и обучении, касающихся развития корпоративной культуры.
3. Давать обратную связь, предлагать идеи и решения для развития корпоративной культуры и достижения целей Корпорации.

Важно помнить, что успешная трансформация и развитие корпоративной культуры требуют участия всех уровней организации и постоянного стремления к улучшению.

Этот процесс должен быть непрерывным, чтобы создать более сильную и адаптивную культуру, соответствующую стратегическим целям компании.



Инструменты коммуникации



Инструменты коммуникации, которые могут быть использованы для передачи и поддержки корпоративной культуры в организации:

- 1 Правила корпоративного поведения / кодекс корпоративного поведения.** Оформленный простым и понятным языком сборник правил поведения – отличный помощник во внедрении ценностей и развитии корпоративной культуры. Обеспечьте каждое подразделение таким сводом правил и выдавайте новым сотрудникам при приеме на работу.
- 2 Окружающая среда и оформление офиса / цеха.** Используйте визуальное оформление ценностей и размещайте их на досках в цехах, на стенах в офисе, на проходных и в других местах общего пользования.
- 3 Корпоративная сувенирная продукция (мерч).** «Носителем» ценностей может стать каждый сотрудник, если предоставить ему эту возможность и предложить различные элементы одежды и аксессуаров с символикой ценностей. Важно! Мерч должен быть хорошего качества и с оригинальным дизайном, его должны хотеть носить и брать с собой.
- 4 Нативные коммуникации.** Каждый информационный повод, каждая коммуникационная рубрика в любом канале коммуникаций может сопровождаться упоминанием ценностей Корпорации. Даже устное выступление перед коллективом можно начать с ценности.
- 5 Признание и поощрение.** Поощряйте поведение, соответствующее ценностям, внедрите программы признания особых достижений, соответствующих ценностям. И обязательно демонстрируйте эти достижения, рассказывайте коллективу об их героях.
- 6 Обучение, тренинги, стратегические сессии, мастерские ценностей.** Включите блок по ценностям и развитию корпоративной культуры во все программы обучения и тренинги. Проводите встречи, сессии и мастерские по развитию корпоративной культуры и ценностям Корпорации.
- 7 Вовлекающие коммуникации.** Привлекайте сотрудников к созданию контента по ценностям, создайте условия, при которых каждый сможет предложить свою идею по развитию корпоративной культуры.
- 8 Корпоративные мероприятия.** Каждое корпоративное мероприятие может поддержать корпоративную культуру. Проводите мероприятия со смыслом. В рамках мероприятий создавайте условия для обмена опытом.
- 9 Обратная связь.** Развитие без обратной связи невозможно. Давайте обратную связь сотрудникам, признавайте заслуги, говорите о зонах роста, сами отнеситесь к полученной обратной связи с пониманием. Обратную связь необходимо давать на всех уровнях.

Приложение



Приложение №1

Методики исследования корпоративной культуры, которые позволяют изучить особенности и характеристики культуры организации:

Методика Кука и Лафферти Organizational Culture Inventory (OCI)

Выделяется 12 стилей поведенческой культуры, измерение с точки зрения поведения сотрудников. Оценка выявляет причины, которые мешают достигать поставленных задач. Сотрудники отвечают на вопросы, как будут действовать в определенных условиях, затем описывают идеальную компанию, в которой им хочется работать. Результаты представлены в круговой диаграмме, которая разделена на 12 секторов: потребность в общении, взаимодействие, понимание друг друга, вспыльчивость, соревновательность и другие.

Методика К. Камерона и Р. Куинна (OCAI)

Оценка организации как есть и как должно быть. Оценивается стиль лидера, стратегические цели и критерии успеха. Метод объединяет 4 типа культур: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная. Цель: выявить, насколько целевая культура соответствует реальной. В результате опроса выявляются ожидания сотрудников. Методика направлена на изучение только симптомов, за рамками остаются причины поведения сотрудников.

«Опросник корпоративной культуры» Даниэля Р. Дэнисона

Исследуется миссия организации, уровень вовлеченности. Проводится анонимный опрос. 60 вопросов с оценками по шкале от 1 до 5. По итогам составляется круговая диаграмма, где результат оценивается по системе: внешний и внутренний фокусы, а также стабильность и гибкость. Достоинства модели: учитываются внутренняя и внешняя среда. Результаты наглядны и компактны. Недостаток: сложность вопросов и их объем: требуется много времени на заполнение анкеты.

Методика Organizational Culture Profile (OCP) О'Рейлли, Чатмана и Калдвелла

Оценивает психологический климат в компании. 54 карточки с характеристиками ценностей. Участники сортируют их по 9 категориям по степени важности согласно их пониманию. Анализ результатов проводится по 7 направлениям: внимание к деталям, инновационный подход, ориентация не на сотрудничество, ориентированность бизнеса на результат, стабильность, ориентация на людей.

Методика исследования Алексеева (на основе матрицы Хофстеде)

Оценка корпоративной культуры по 8 характеристикам: коллегиальность/индивидуализм, дистанция власти, отношение к неопределенности, жесткость/мягкость, клиентоцентричность, устремленность в будущее, скорость, цифровое поведение. Опросник, 160 вопросов, 20 на каждую характеристику.

