

**Система управления эффективностью
персоналом (СУЭ)
в различных корпоративных
культурах**

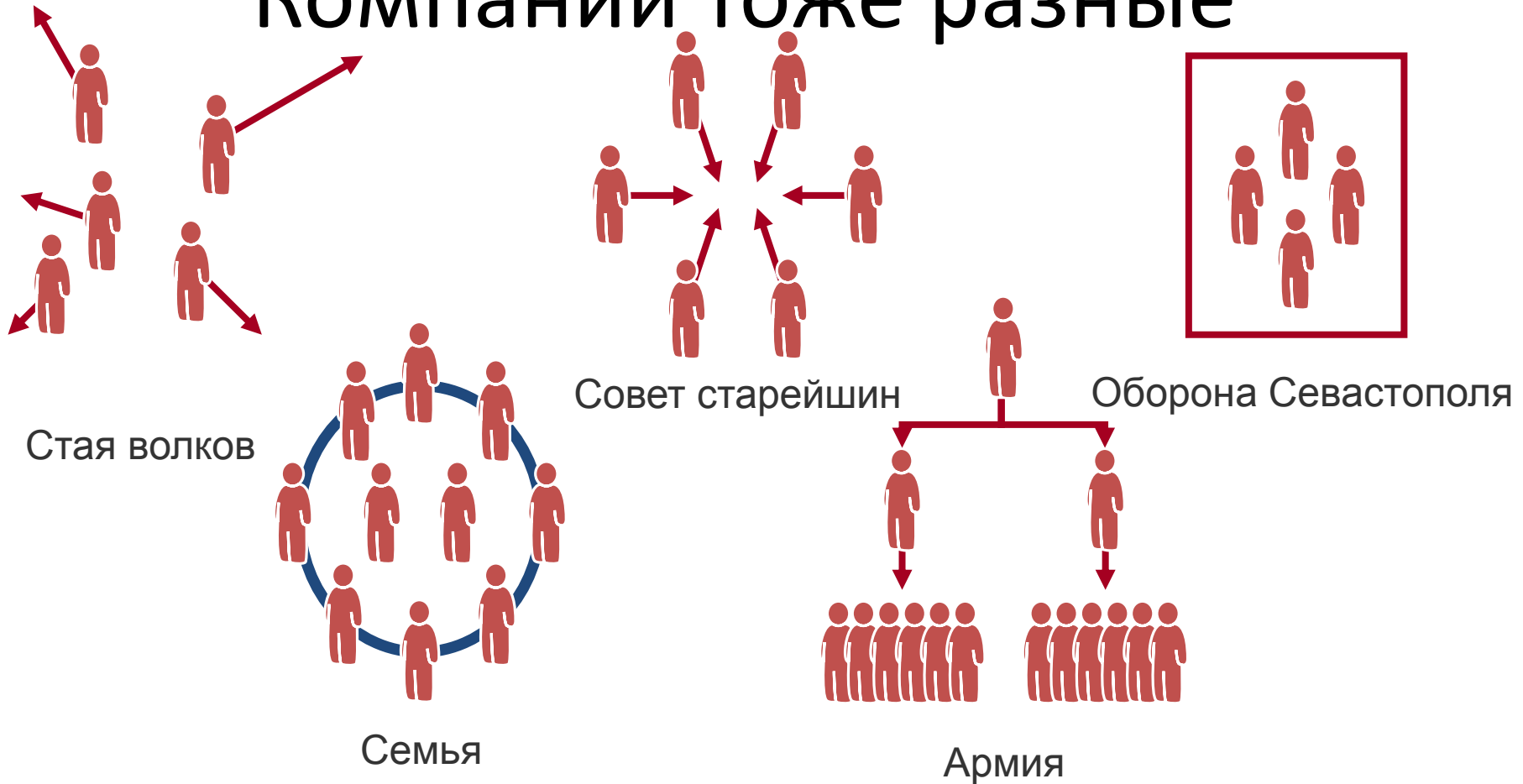
Корпоративная культура и СУЭ

- СУЭ «приживается» далеко не во всех корпоративных культурах.
- В то же время СУЭ является мощнейшим инструментом изменения корпоративной культуры.

Мы разные! У нас разные ценности и разные мотивы



Компании тоже разные

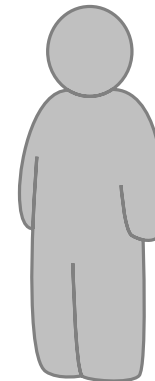


В компании объединяются люди близкие по духу. Если в Компании сильная корпоративная культура, она постепенно меняет и тех людей, ценности которых отличаются от корпоративных

Ценности Выживания

- Жизнь трудна, в ней много опасностей...
- Если не прикладывать очень серьезных усилий, я могу быть лишен самого для меня необходимого.
- Моя задача – выжить, обезопасить себя, оградить от лишений.

Так думает человек
с ценностями
выживания



Корпоративная культура Выживания

Организации, живущие в культуре выживания, встречаются редко.

Пример: *разрушающееся производство, где не платят зарплату*

СУЭ не может быть внедрена на этой стадии

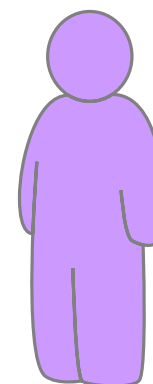
Когда жизнь становится благополучнее, в компании формируется КУЛЬТУРА ПРИНАДЛЕЖНОСТИ.

Ценности Принадлежности

- Я хочу быть частью коллектива.
- Я – человек команды. Я – это МЫ.
- Я готов отказаться от самого себя ради своего Рода, ради своих друзей, ради команды.

Так думает человек
с ценностями принадлежности

Может ли на этих ценностях
держаться организация?



Корпоративная культура Принадлежности

- Организация построена как своего рода «семья». Отношения очень близкие, неформальные. Сотрудники держатся друг за друга.
- Организация объединена вокруг сильного лидера. Лидер опекает свою команду.
- В компании принято отказываться от своих интересов и своего мнения ради единства команды.

Инструменты управления: **личное влияние**

Да, такие организации есть.

Пример:

- *Предпринимательская организация в первые годы, после создания*
- *Производство в региональном городе*

Внедрение СУЭ в культуре Принадлежности

КУЛЬТУРА ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Никого не увольняем
Ценим человека за то,
что он «наш»
Каждый делает столько,
сколько может и умеет
Платим всем поровну
Оцениваем по личным
качествам

КУЛЬТУРА ПОБЕЖДАЕТ

Количество исключений приводит
к провалу попыток внедрить СУЭ

СУЭ

Увольняем неэффективных
Ценим человека за результат
Перед каждый ставим
сложные цели
Платим всем за достижения
Оцениваем по результатам

СУЭ ПОБЕЖДАЕТ

Кризис культуры принадлежности
Команда распадается;
приходят новые люди

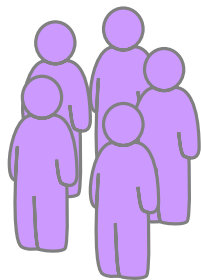
Культура Принадлежности всегда приходит к кризису

СУЭ – один из способов приблизить кризис культуры принадлежности.

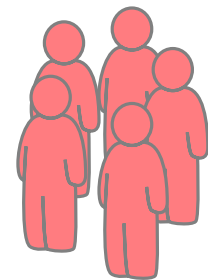
Но даже если мы не пытаемся внедрить СУЭ, кризис все равно наступит.

Симптомы кризиса:

- Рост амбиций
- Зависть
- Уходит теплота – приходит конкуренция и враждебность
- Начинается борьба за власть (сначала скрытая)
- Члены команды начинают копировать лидера
- Единая команда сначала исподволь, а потом и явно расслаивается



Зарождается КУЛЬТУРА СИЛЫ



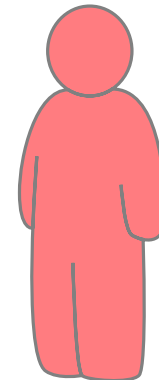
Ценности Силы

- Люди враждебны. Я должен быть готовым защищать себя и свою территорию.
- Мне нравится управлять другими людьми
- Власть делает меня сильным. Сила помогает мне установить власть.
- Я буду бороться за власть с людьми, которых я смогу победить.
- В войне правила не действуют.
- Сильный всегда прав.

Ценности силы не слишком симпатичны, когда смотришь на них со стороны.

Тем не менее пройти через них необходимо. Надо бросить вызов лидеру. Надо восстать против «отца». Надо научиться защищать себя.

Только так можно преодолеть детство, когда все решается за тебя.

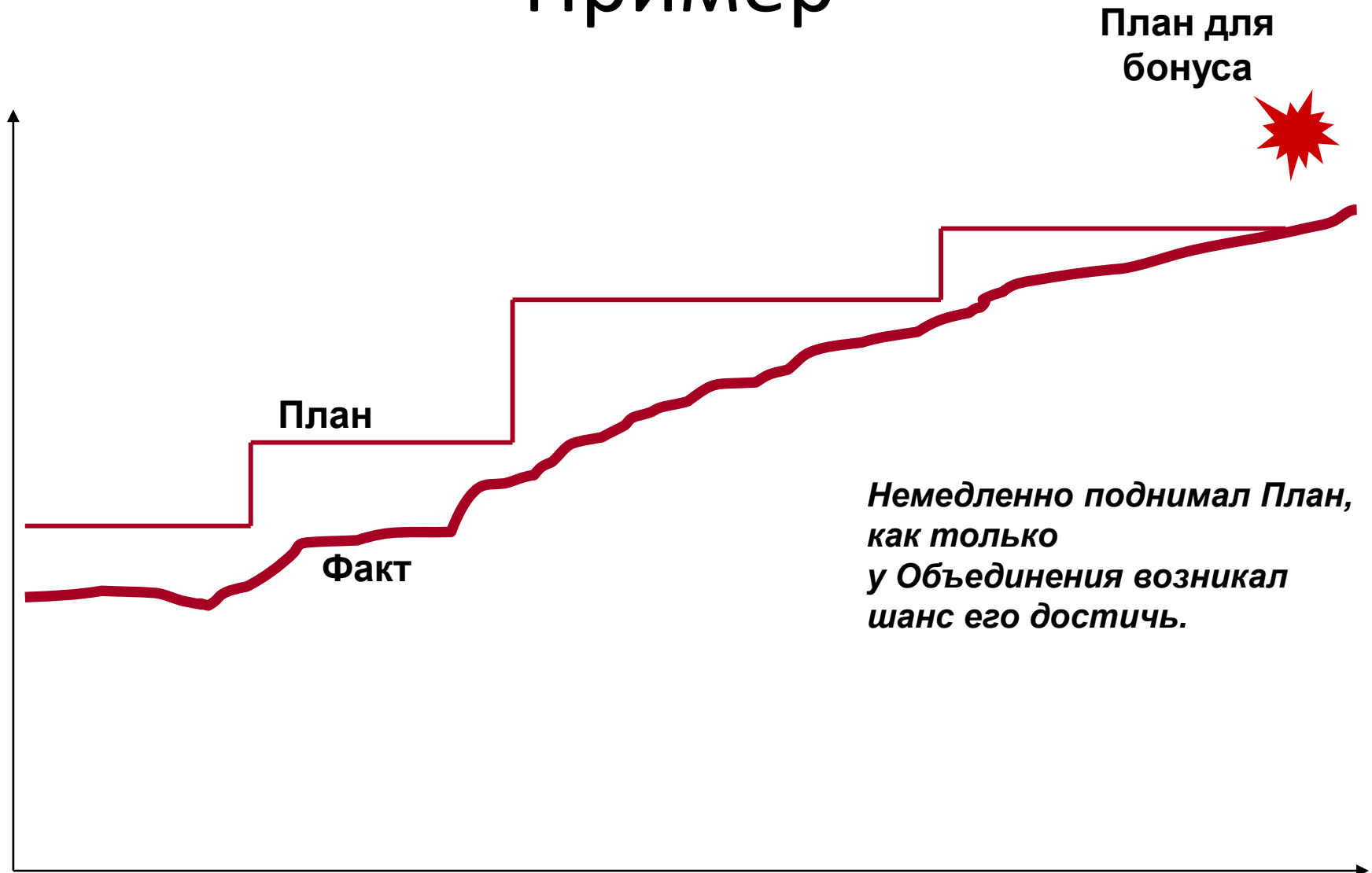


Корпоративная культура Силы

- В компании сильная внутренняя конкуренция. Люди агрессивны и склонны в прямом и переносном смысле нападать друг на друга.
- Менеджеры борются за власть и автономию.
- Департаменты ограждают свою территорию. Компания разделяется на удельные, враждебные друг другу княжества.
- Решения принимает самый сильный и облеченный властью. Он заставляет других людей следовать за его решениями. Решения часто произвольны.
- Руководитель - сильный, жесткий, авторитарный лидер.

Инструменты управления: **приказы**

Пример



СУЭ в культуре Силы

КУЛЬТУРА СИЛЫ

Увольняем «врагов»
Ценим человека за его
лояльность, за то что он
«наш»
Каждый делает то,
что сказано –
и немедленно
Платим всем столько
сколько решит шеф
Оценивает шеф по
субъективным
качествам

КУЛЬТУРА ПОБЕЖДАЕТ

Произвольное изменение планов
Произвольные премии
Меняем КПЭ как хотим
Недостижимые планы
СУЭ работает, но в искаженном
виде

СУЭ

Увольняем неэффективных
Ценим человека за результат
Перед каждый ставим
сложные цели
Платим всем за достижения
Оцениваем по результатам

СУЭ ПОБЕЖДАЕТ

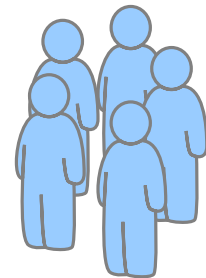
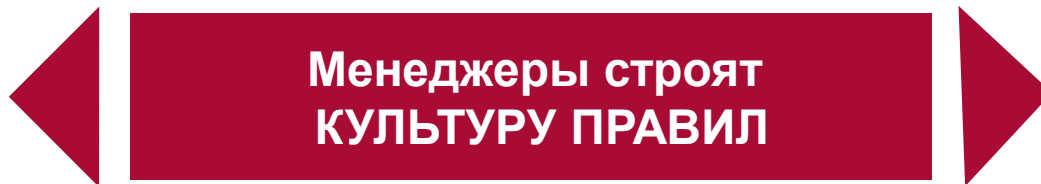
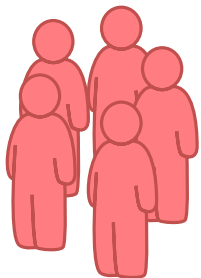
Менеджеры борются за введение
правил и уменьшение произвола.
СУЭ помогает осознать
необходимость культуры правил.

Культура Силы тоже приходит к кризису

Попытка внедрить СУЭ может «помочь кризису»,
но даже и без этого кризис рано или поздно неизбежен

Симптомы кризиса:

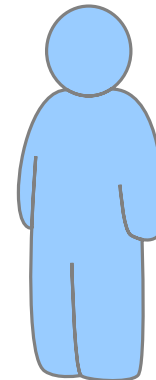
- Менеджеры устают от борьбы
- Возникает желание обуздать произвол обличенных властью
- Бессмысленная конкуренция вызывает желание договориться о единых правилах игры



Ценности правил

- Необходимо следовать установленным правилам.
- Я уважаю правила и буду им следовать, поскольку на правилах держится мир.
- Нарушение правил даже ради лучшего результата недопустимо, поскольку создает плохой прецедент.
- Эмоции вредны. Нужно действовать рационально и безличностно.
- Произвольные решения недопустимы.

Как радостно видеть эти ценности,
после многих лет манипуляций,
самодурства и войны...



Корпоративная культура Правил

- Бизнес-процессы четко регламентированы.
- В сотрудниках ценится надежность, стабильность и дисциплинированность
- Единым правилам подчиняются все, включая первое лицо организации
- Отношения в организации формальные
- Во главе угла ставится менеджмент, а не лидерство

Инструменты управления: **инструкции**

Многие российские руководители идеализируют такой тип организации.

Идея организации-машины, точной как швейцарские часы, владеет умами многих менеджеров...

СУЭ в культуре Правил

КУЛЬТУРА ПРАВИЛ

СУЭ

Увольняем за
нарушение дисциплины
реально не увольняем

Человек = функция, его
отдельная ценность = 0

Каждый выполняет
должностные инструкции

Платим всем за ранг

Оценивает система по
формальным критериям

Увольняем неэффективных

Ценим человека за результат

Перед каждый ставим
сложные цели

Платим всем за достижения

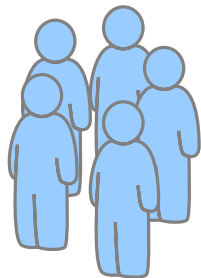
Оцениваем по результатам

Культура правил позволяет внедрить СУЭ. Но это приводит к смерти культуры правил. КПЭ и цели нарушают ценности культуры правил, вносят элемент соревнования, стимулируют достиженческую мотивацию

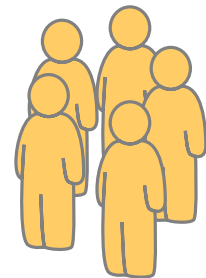
Организация в культуре правил может жить очень долго.

Но и здесь наступает кризис

- Результат никого не волнует, на первое место выходит процесс
- Избыточная формализация процессов
- Нет драйва
- Нет инициативности
- Излишняя бюрократизация



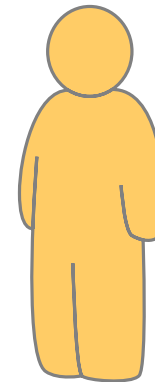
**Есть предпосылки для зарождения
КУЛЬТУРЫ УСПЕХА. Для этого
можно и нужно внедрять СУЭ**



Ценности Успеха

- Мы стремимся достичь наилучшего результата из возможных.
- Я хочу, чтобы мои результаты были яркими и масштабными.
- Я хочу поставить рекорд, обогнать себя вчерашнего, своих коллег и самых «крутых» профессионалов в мире.
- Сегодня нужно сделать что-то большее и лучшее, чем вчера.
- Победителей не судят
- Деньги – мерило успеха.

Очень симпатичные
«американские» ценности
Крайне полезны для работы



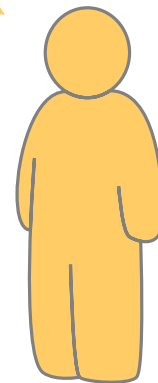
Корпоративная культура Успеха

- Компания нацеливает сотрудников на высокие достижения.
- В компании постоянно проходят соревнования: между сотрудниками, между подразделениями.
- В отличие от культуры Сила в культуре Успеха люди соревнуются по правилам и за лучший результат (в «Силе» шли «бои без правил» за власть).
- Решения принимает каждый сам так, чтобы добиться максимального успеха. Успех принадлежит одному.

Инструменты управления: **постановка целей**

СУЭ в культуре Успеха: от процесса к результату

- Мне перестали давать отдельные поручения.
- Передо мной поставили долгосрочные цели.
- Цели выглядят очень сложными.
- Я сам должен решить, как я буду их достигать.
- Вокруг все восхищаются достижениями.
- Все растет как на дрожжах – люди, компания.
- Я должен расти быстрее всех...



Менеджер в системе СУЭ

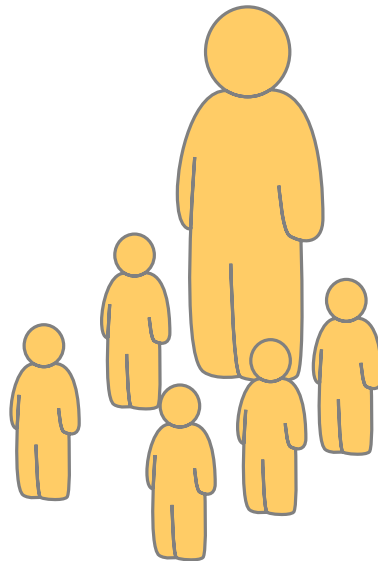
КОМПЕТЕНЦИИ

Мотивация достижений

Управленческая
самостоятельность

Самоорганизация

Лидерство



НАВЫКИ

Декомпозировать цели верхнего
уровня

Формулировать SMART цели

Определять целевые планки

Мотивировать подчиненных
достигать высоких результатов

Давать поощряющую обратную
связь - признание

Как ни странно, культура Успеха тоже подвержена кризисам

Симптомы кризиса:

- Эмоциональное выгорание
- Дефицит общения, теплых отношений
- Успех сам по себе не приносит удовлетворения
- Трудно даются командные проекты

Что же следующее? **КУЛЬТУРА СОГЛАСИЯ!**

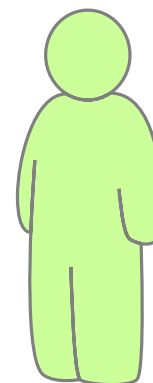
Ценности Согласия

- Есть разные люди и очень важно, чтобы они оставались разными, каждый со своими особенностями.
- Мы любим общаться, спорить, искать новые решения.
- Мы ищем правильные ответы на те вопросы, которые нам ставит жизнь. Этот поиск может быть долгим.
- Я слушаю других людей и учусь у них.

Представителей такой культуры можно встретить в европейских странах.

По сравнению с динамичной Америкой европейские ценности могут показаться слишком рафинированными, слишком интеллигентными и беззубыми.

Как ни странно, такая странная культура – культура диалога – иногда оказывается очень продуктивной.



Корпоративная культура

Согласия

- Много совещаний, дискуссий, мозговых штурмов.
- Решения принимаются консенсусом.
- Любимые слова «commitment, involvement».
- Выстраивается коммуникация между различными уровнями, предприятиями и функциями.
- Руководитель создает атмосферу творческого поиска, обсуждений и уважения к различиям друг друга

Инструменты управления: **фасилитация**

СУЭ в культуре Согласия

В культуре согласия СУЭ становится фоновым инструментом.

СУЭ преобразуется:

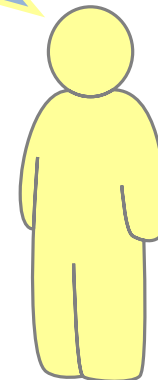
- Появляется больше проектных целей и качественных целей.
- КПЭ дополняются компетенциями. Оценки по компетенциям становятся не менее, а часто более важными, чем достижение КПЭ.
- В премировании увеличиваются коллективные составляющие. Премия за индивидуальные результаты становится несущественной.

Ценности Творчества

- Я хочу развиваться.
- Я хочу делать сегодня то, что я не умел вчера.
- Я хочу создавать новые творческие возможности, которые дают пространство для самореализации других людей.
- Я хочу улучшаться сам, способствовать улучшению людей вокруг себя, способствовать улучшению своей страны и мира.
- Самореализация важнее успехов.

Известный психолог Маслоу называл такие ценности – ценностями «самоактуализации».

С его точки зрения – это высшая ступень в развитии личности. Человек был частью коллектива, боролся за свою территорию, научился следовать правилам, ставил рекорды, сумел добиться успеха и вот пришел к этапу, когда высшей ценностью для него стало Творчество: творчество для себя и творчество для других.



Компании с культурой Творчества встречаются не часто...

- Организация – союз творческих людей.
- Важны не только достижения. Важно, как мы их добиваемся.
- Руководитель создает для своих сотрудников возможности для творческой самореализации.

Инструменты управления: **трансляция ценностей**

Развитие культур происходит по спирали

Ценности



Теория Спиральной динамики

Культура Творчества

Культура Согласия

Культура Успеха

Культура Правил

Культура Силы

Культура Принадлежности

Культура Выживания

Человек развивается последовательно, проходя за свою жизнь несколько «ценностных» состояний.

Перескочить ступень в развитии очень сложно.

Так же и компании: они поднимаются от культуры к культуре. Ценности предыдущей культуры не умирают, а становятся «фоновыми». Новые ценности начинают доминировать, они насыщаются энергией и эмоциями...

Каждой культуре соответствует свой стиль управления

**«Новый»
менеджмент**
*«Организация – это
живой организм»*

**Регулярный
менеджмент**
*«Организация – это
швейцарские часы»*

**Персональный
менеджмент**
*«Организация –
это я»*

Культура Творчества

Культура Согласия

Культура Успеха

Культура Правил

Культура Силы

Культура Принадлежности

Культура Выживания

А также свои инструменты управления

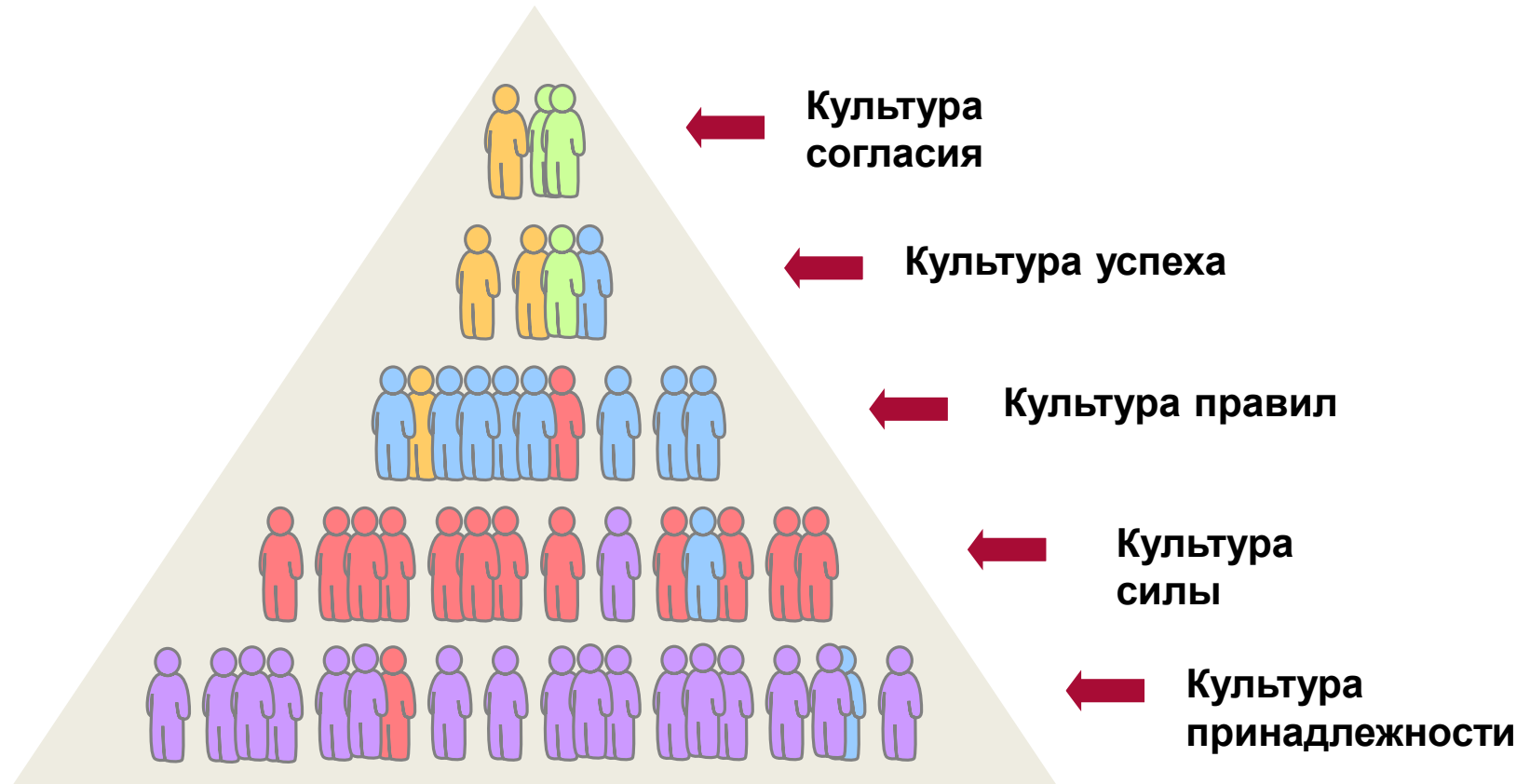


СУЭ – основной инструмент культуры Успеха



В одной организации могут уживаться несколько культур

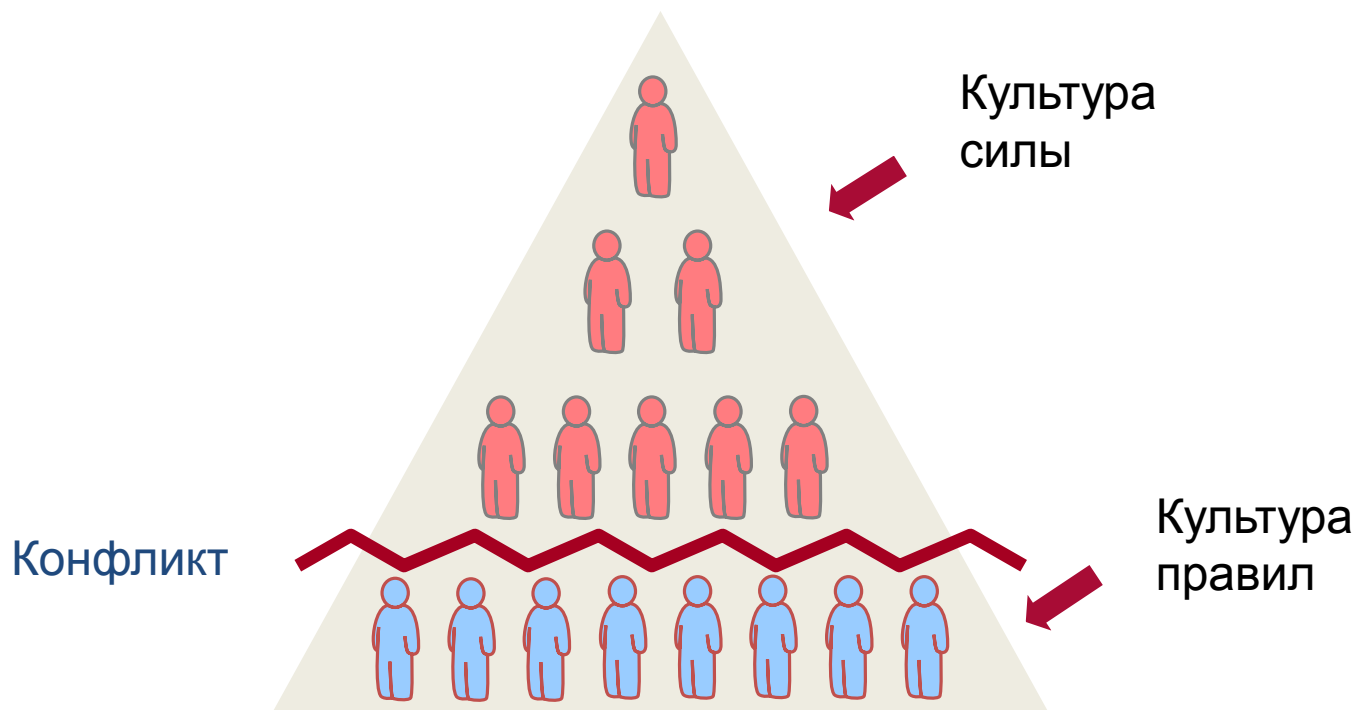
Пример гармонии: должностные уровни и иерархия культур совпадают



В гармоничной культуре на более высоком должностном уровне доминирует более высокий тип корпоративной культуры

Дисгармония – пример 1

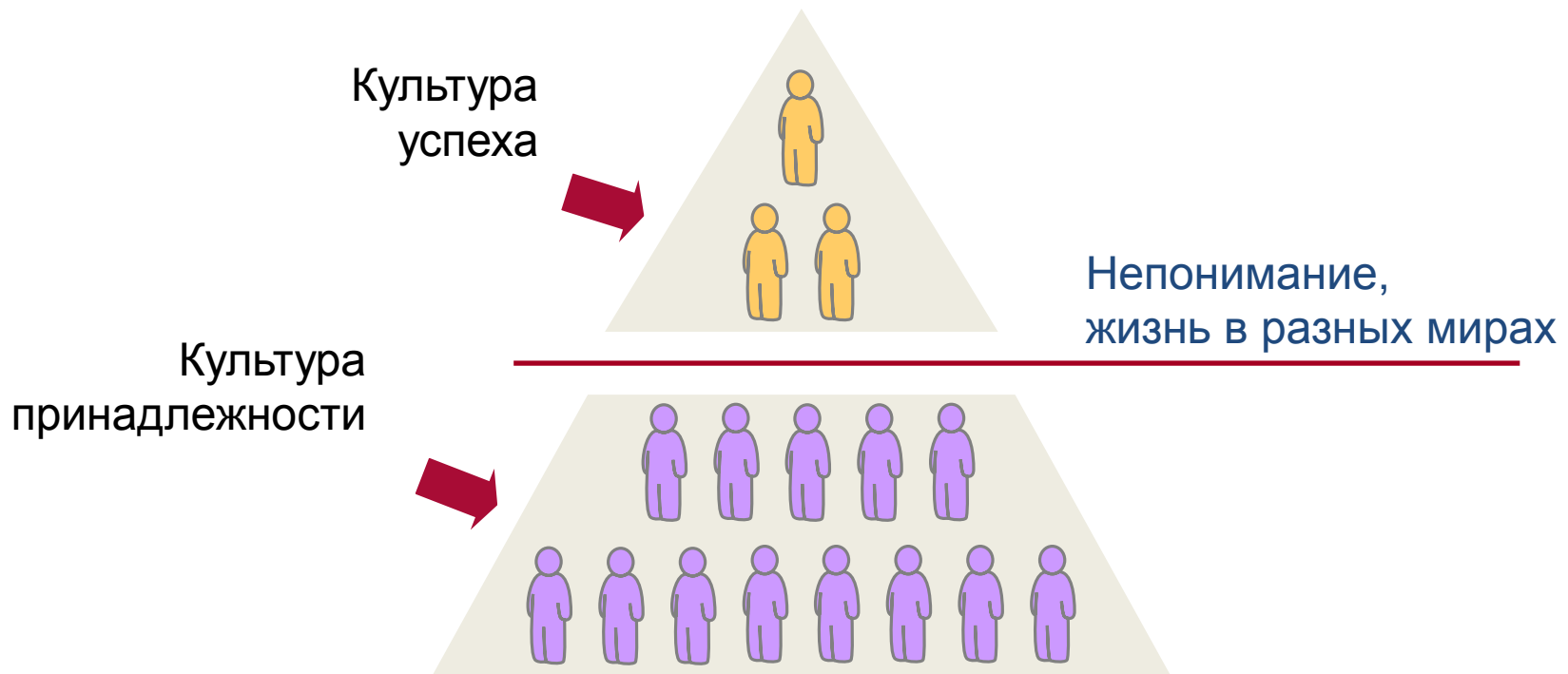
Более «ранняя / низкая» культура оказывается сверху



Такое часто бывает в крупных региональных производственных комбинатах.

Дисгармония – пример 2

Большой разрыв между культурой «верхов» и «низов»



Такое бывает, когда на предприятие с советским укладом приходит команда топ-менеджеров из западной компании

Можно ли оставаться в рамках одной корпоративной культуры?

Если корпоративная культура компании остановилась в развитии:

Появляется дефицит управляемости, технологичности...

Сгорание в погоне за рекордами...

Регламенты приводит к бюрократизации...

Борьба за власть губит бизнес...

Дружная семья расслаивается...