

We believe in
REALISING **HUMAN** POTENTIAL



Культурная трансформация vs изменения Ричард Баррет



**Копирайт 2016 Центр ценностей Баррета.
Воспроизведение разрешено только в личных и
образовательных целях. Коммерческое использование и
прокат строго запрещены.**



КТО Я?





Председатель и основатель Центра ценностей Баррета

(www.richardbarrett.net)

НАША ЗАДАЧА

Поддерживать руководителей в создании успешных, ориентированных на ценности, организаций.

НАША ЦЕЛЬ

Создать успешное, ориентированное на ценности, общество.



Фил Клотье,
Исполнительный
директор.



Barrett Values Centre предлагает ...

**... мощные метрики для
поддержки руководителей в
создании организаций и
сообществ, ориентированных
на ценности.**



Средства культурной трансформации



ЛИЧНОСТНЫЕ МЕТРИКИ

- Оценка личных ценностей
- Оценка индивидуальных ценностей
- Отчёт об индивидуальном развитии
- Отчёт о развитии лидерских качеств
- Оценка лидерских ценностей



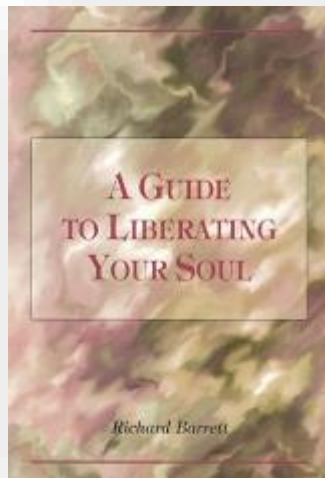
ГРУПОВЫЕ МЕТРИКИ

- Оценка культурных ценностей
- Отчёт о культурной эволюции
- Анализ установленных ценностей
- Отчёт о совместимости / слиянии
- Оценка ценностей клиента
- Оценка общественных ценностей
- Оценка национальных ценностей

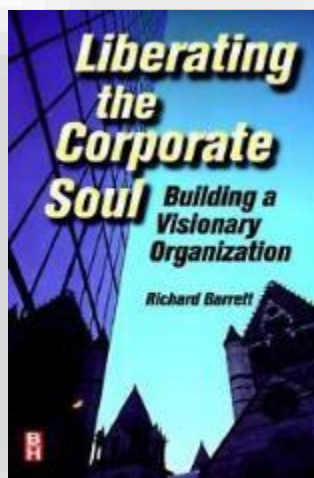
Области нашей работы

- Агрикультура/ лесное хозяйство/ рыбалка
- Банковское дело/ финансовые услуги
- Центральное/ локальное управление
- Химия и фармацевтика
- Строительство
- Образование/ высшее образование
- Товары повседневного спроса
- Продукты питания и напитки
- Здравоохранение
- Гостеприимство/ туризм
- Цифровые технологии/ телекоммуникации/ электроника
- Производство
- Медиа/кино/телевидение/пресса
- Военное дело
- Неправительственные/ некоммерческие организации
- Нефть/газ/горная промышленность
- Полиция и правосудие
- Профессиональные услуги
- Розничная и оптовая торговля
- Наука/ техника/ машиностроение
- Естествознание и технологии
- Социальное жильё
- Транспорт

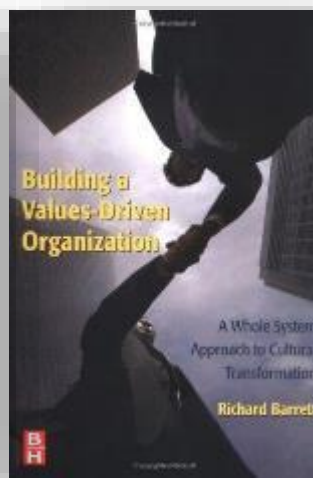
Книги Ричарда Баррета



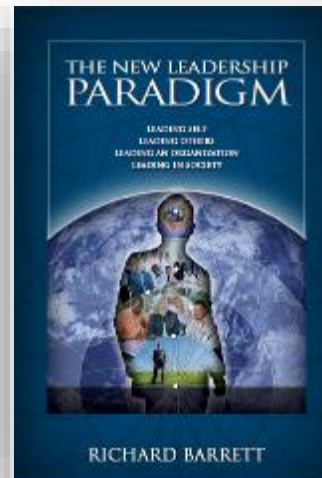
1995



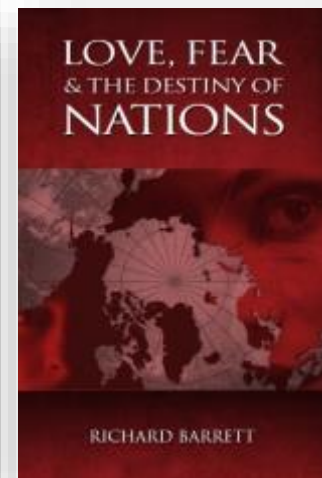
1998



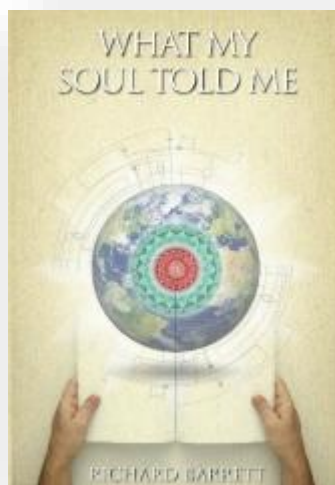
2006



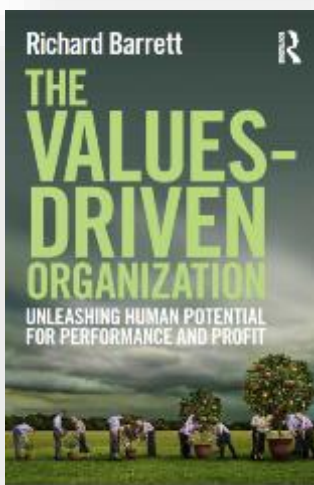
2010



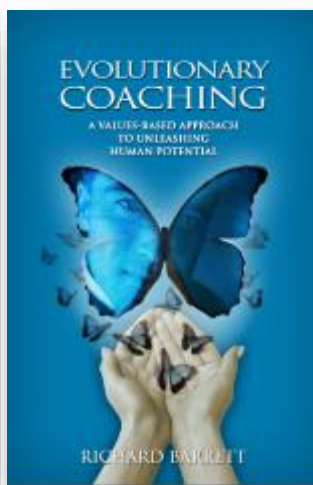
2011



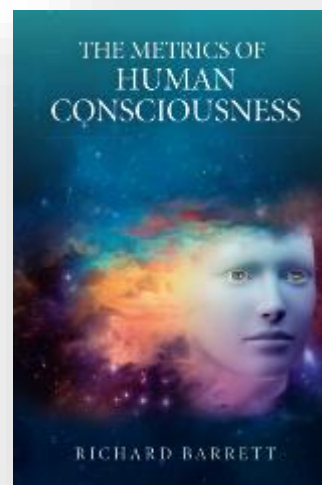
2012



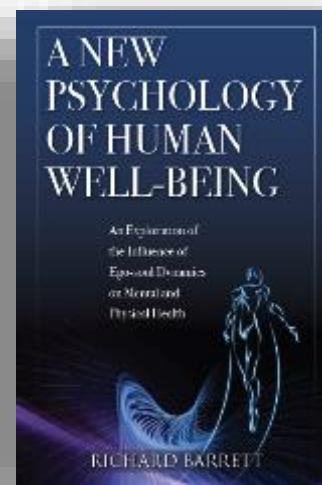
2013



2014

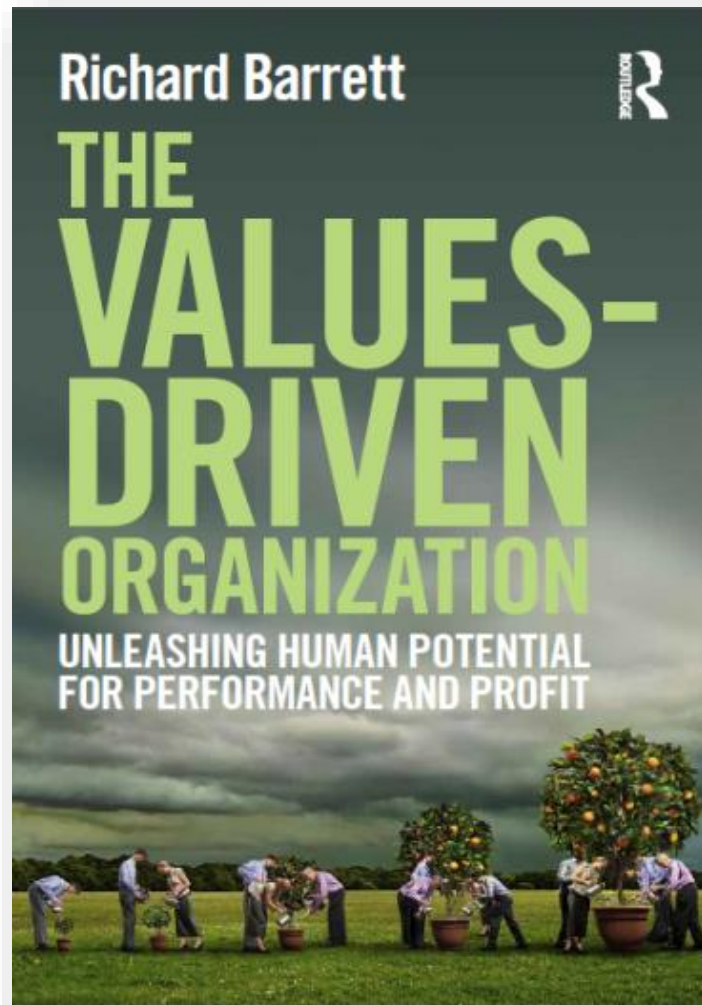


2015



2016

Книга, к которой я хочу обратиться сегодня



Радж Сисодиа, со-основатель и со-председатель компании Сознательный капитализм, Инк., профессор факультета глобального бизнеса, Бабсон колледж, США.



“Ричард Барретт внёс огромный вклад в наше понимание культуры и организационных ценностей. Он создал крайне изящные рамки измерения культуры и условия для системы изменений. Он обладает обширным резервуаром знаний и глубинной связью с вневременной мудростью.”

Также доступна на испанском, португальском, немецком и французском языках (дек 2016)

КУЛЬТУРНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ VS ИЗМЕНЕНИЯ



Разница между трансформацией и изменениями

**Изменение –
это новый
способ что-то
делать.**

Сдвиг в поведении

**Трансформация
– это новый
способ
существования.**

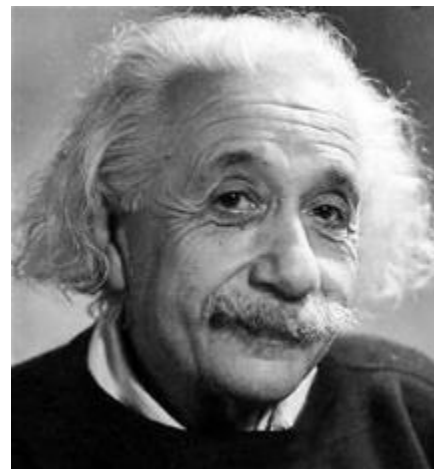
Сдвиг в ценностях

Трансформация против изменений

Можно измениться, не трансформируясь, но трансформироваться, не изменившись, невозможно.

На данный момент уже очевидно, что ...

Проблемы не могут
быть решены на том же
уровне мышления,
который создал их.



Новый уровень мышления
=
Новый уровень сознательности
=
Новый способ существования

Поэтому фасилитация культурной трансформации - это...

Поддержка индивидуумов или групп в проведении бесед, ведущих к новым, более успешным способам существования.

Сдвиг в сознании, позволяющий исследовать новые, ориентированные на ценности, способы достижения целей.



ПОГОВОРИМ О КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ



ОРГАНИЗАЦИИ НЕ ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ. ТРАНСФОРМИРУЮТСЯ ЛЮДИ!



ТРАНСФОРМАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НАЧИНАЕТСЯ С ЛИЧНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Ценности руководителя

Оценка ценностей 27 отзывов



Личная энтропия 9%

Постоянное обучение	11	уровень4
Щедрость	11	уровень5
Приверженность	10	уровень5
Позитивное отношение	10	уровень5
Цели	10	уровень7
Амбиции	9	уровень3
Изменение мира	8	уровень6
Ориентированность на результат	8	уровень3
Честность	7	уровень5
Прямота	7	уровень5
Интуиция	7	уровень6
Развитие лидерских навыков	7	уровень6

Культура организации – это отражение сознательности руководителя.



Культурные ценности

Оценка существующих культурных ценностей



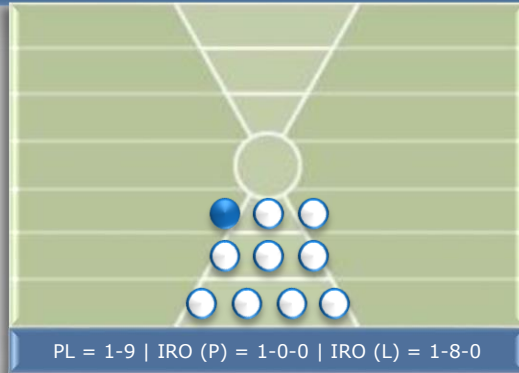
Культурная энтропия 7%

1. Удовлетворённость клиентов	16	уровень2
2. Приверженность	11	уровень5
3. Постоянное обучение	11	уровень4
4. Изменение мира	11	уровень6
5. Глобальная перспектива	9	уровень3
6. Наставничество	9	уровень6
7. Энтузиазм	8	уровень5
8. Развитие лидерских навыков	8	уровень6
9. Прямота	7	уровень5
10. Открытость коммуникации	7	уровень2
11. Оптимизм	7	уровень5
12. Общие ценности	7	уровень5

НЕЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

Ценности руководителя

Оценка ценностей 14 отзывов



Личная энтропия 64%

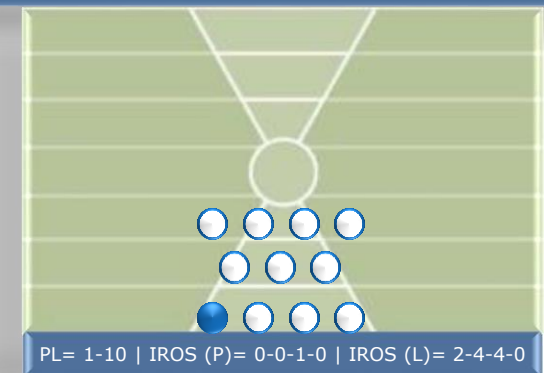
Власть (L)	11	уровень3
Вина (L)	10	уровень2
Требовательность (L)	10	уровень2
Манипуляции (L)	10	уровень2
Опыт	9	уровень3
Контроль (L)	8	уровень1
Высокомерие (L)	7	уровень3
Авторитарность (L)	6	уровень1
Эксплуатация (L)	6	уровень1
Безжалостность (L)	6	уровень1

Культура организации – это отражение сознательности руководителя.



Культурные ценности

Оценка ценностей нынешней культуры



Культурная энтропия 38%

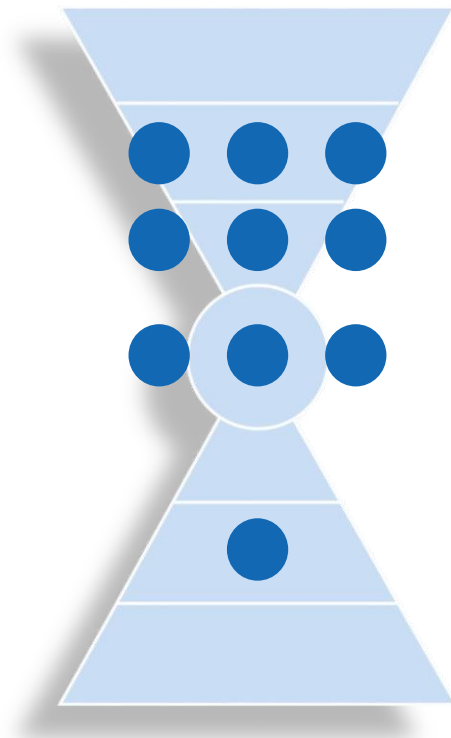
1. Внимание к краткосрочным целям(L)	13	уровень1
2. Обвинения(L)	11	уровень2
3. Манипуляции(L)	10	уровень2
4. Осторожность(L)	7	уровень1
5. Цинизм(L)	7	уровень3
6. Бюрократия(L)	6	уровень3
7. Контроль(L)	6	уровень1
8. Снижение цен	5	уровень1
9. Создание сложной многоступенчатой организации(L)	5	уровень2
10. Имидж(L)	5	уровень3
11. Ненормированный день(L)	5	уровень3

Я покажу вам оценки ценностей
двух команд.

Основываясь на этих оценках
выберите, в какой вы хотели бы
работать.

Существующая культура команды “А”

Десять основных ценностей



Удовлетворённость клиентов

Изменение мира

Приверженность

Реализация потенциала сотрудников

Постоянное улучшение

Доброжелательность/хорошее настроение

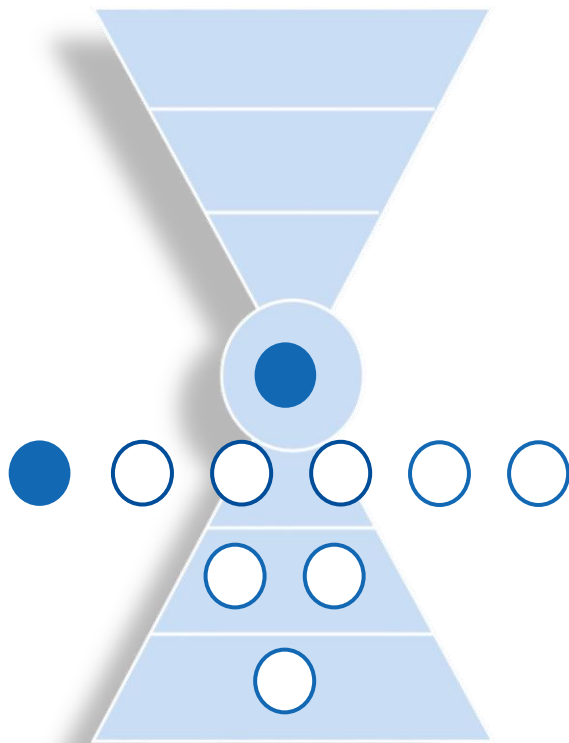
Общие цели

Взаимодействие с клиентами

Баланс между работой и личной жизнью

Работа в команде

Существующая культура команды “В”



Десять основных ценностей

Ненормированный день(L)

Неразбериха(L)

Внимание к краткосрочным целям(L)

Обвинения(L)

Накопление информации(L)

Манипуляции(L)

Иерархия(L)

Ориентированность на результат

Бюрократия(L)

Качество

С ЧЕГО НАЧАТЬ ТРАНСФОРМАЦИЮ КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ?



СНАЧАЛА НУЖНО ПОНЯТЬ КУЛЬТУРНУЮ СРЕДУ



ЧТО ТАКОЕ КУЛЬТУРА?

Ценности и убеждения,
определяющие и направляющие
поведение и действия группы
людей.



КТО СОЗДАЁТ КУЛЬТУРУ В ОРГАНИЗАЦИИ?



Культура организации – это отражение ценностей, убеждений и поведения группы руководителей.

ВАЖНОСТЬ КУЛЬТУРЫ

Согласно данным компании **Делойт**, в 2016 году тема культуры стала одной из самых важных бизнес-тем года.

Руководители и HR-лидеры теперь признают, что культура влияет на поведение людей, их отношение к инновациям и общение с клиентами: 82% респондентов Делойт уверено в том, что “наличие культуры – это потенциальное конкурентное преимущество.”

ВАЖНОСТЬ КУЛЬТУРЫ

Согласно данным компании **PwC** 84% руководителей считает, что наличие культуры критично для успеха компании.

60% уверено, что культура важнее, чем стратегия или операционная модель.

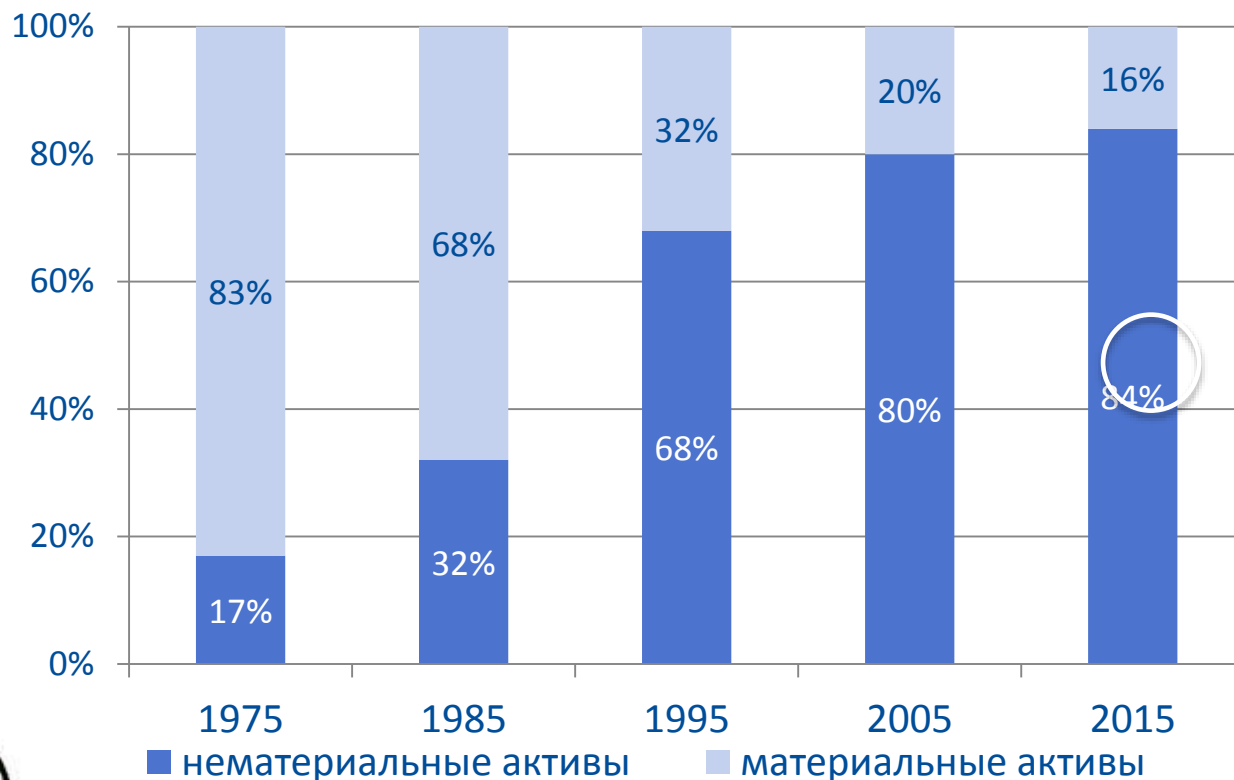
ВАЖНОСТЬ КУЛЬТУРЫ

Согласно данным компании **Эрнст энд Янг**, 55% крупнейших национальных компаний отметили обусловленный инвестициями в культуру рост операционной прибыли в 10%.

В целом 92% членов совета директоров этих компаний утверждают, что фокус на культуре принёс им материальную выгоду.

НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ СОСТАВЛЯЮТ БОЛЬШУЮ СТОИМОСТЬ РЫНКА

Компоненты S&P 500



OCEAN TOMO[®]
INVESTMENT GROUP

Источник: Ocean Tomo LLC, январь 2015

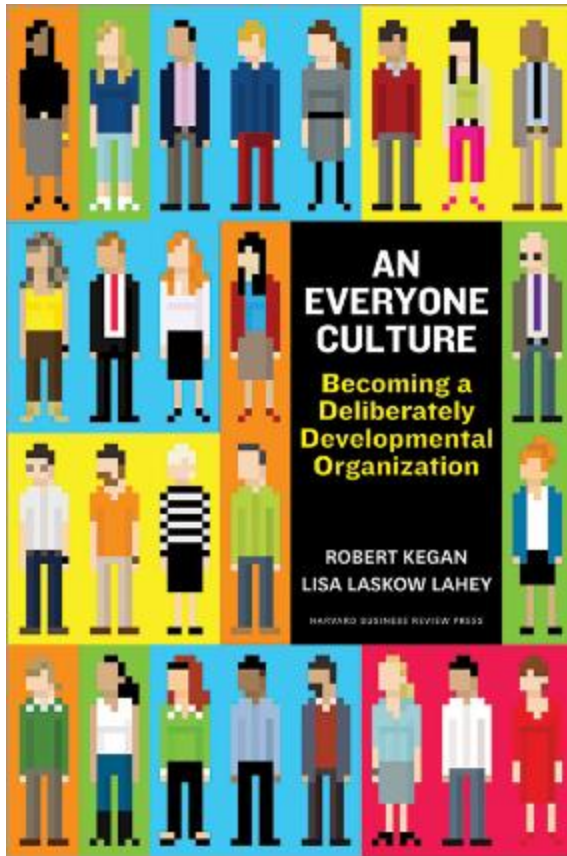
“КУЛЬТУРА ЕСТЬ СТРАТЕГИИ НА ЗАВТРАК”



Питер Дракер

“Неважно, насколько далеко протираются ваши цели, и насколько блестяща ваша стратегия, если они не поддерживаются культурой организации.” Лютер Джонсон

КУЛЬТУРА И ЯВЛЯЕТСЯ СТРАТЕГИЕЙ



Созданная вами культура
и есть ваша стратегия.
Ключ к успеху - это
сознательно
развивающаяся
организация.

Др. Роберт Кеган

СОЗНАТЕЛЬНО РАЗВИВАЮЩАЯСЯ КУЛЬТУРА



“Сознательно развивающаяся организация строится на простой, но фундаментальной убеждённости в том, что она может процветать только будучи тесно связана с сильнейшим человеческим стремлением **постоянно расти**.

Это означает формирование организационной структуры, где развитие сотрудников вплетено в рабочую жизнь — в регулярные операции, в ежедневные рутины и разговоры.” *Кеган и Лау*

ЦЕННОСТИ И ПОТРЕБНОСТИ

Мы развиваемся, когда можем удовлетворить свои потребности.

Каковы бы ни были наши потребности, они нам важны.

Другими словами, наши ценности отражают наши потребности, которые, в свою очередь, отражают этап развития, на котором мы находимся.

ИМЕННО ПОЭТОМУ ОСОБЕННО УСПЕШНЫМИ ЯВЛЯЮТСЯ КУЛЬТУРЫ, ОСНОВАННЫЕ НА ЦЕННОСТЯХ



ОНИ ЗАБОТЯТСЯ О ПОТРЕБНОСТЯХ СОТРУДНИКОВ, И...



... О ПОТРЕБНОСТЯХ ДРУГИХ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫХ СТОРОН



Поставщики



Инвесторы



Общество

ЧТО НУЖНО ВАШИМ СОТРУДНИКАМ?



Потребности сотрудников

Потребности сотрудников определяются стадией психологического развития, в которой сотрудники находятся.

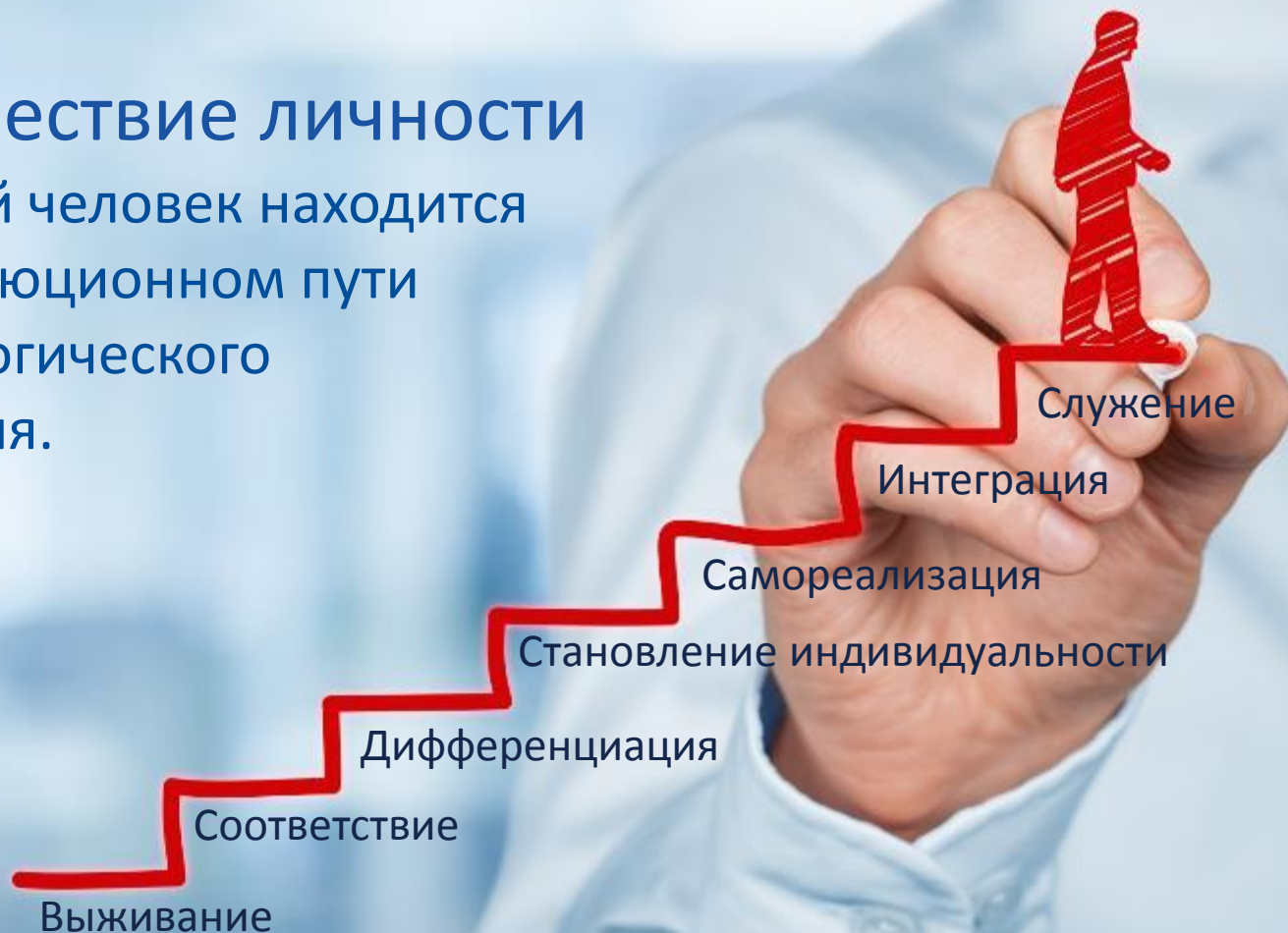


СЕМЬ СТАДИЙ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Путешествие личности

Каждый человек находится на эволюционном пути психологического развития.



ЭТАПЫ, УРОВНИ И ВЗГЛЯДЫ НА МИР

Мы формируемся по этапам
психологического развития

Мы оперируем **уровнями**
сознательности

Мы живём (укоренены) среди принятых
в культуре **взглядов на мир**

УРОВНИ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ

Обычно уровень сознательности, которым мы оперируем, соответствует достигнутой стадии психологического развития.

ЭТАПЫ И УРОВНИ

Этапы

Служение

Интеграция

Самореализация

Становление
индивидуальности

Дифференциация

Соответствие

Выживание



Уровни

Служба

Изменение мира

Внутреннее единство

Трансформация

Самоуважение

Отношения

Выживание

Эволюция личностного сознания

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Выживание

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Этап

Мотивация



ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Соответствие

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Этап

Мотивация



Соответствие



**Ребёнок
3-7 лет**

**Быть в безопасности!
УЧИТЬСЯ БЫТЬ ЛЮБИМЫМ
Способность чувствовать
благожелательное
отношение и
привязанность.**

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Дифференциация

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Этап

Мотивация



**ПОДРОСТОК +
8-24 года**

**Отличаться!
УЧИТЬСЯ ВЫДЕЛЯТЬСЯ
Способность чувствовать
себя уважаемым и
признанным.**

Дифференциация

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



СТАНОВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Этап

Мотивация



ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



САМОРЕАЛИЗАЦИЯ

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Stage

Motivation



ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Интеграция

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Этап

Мотивация

Интеграция



**ЗРЕЛЫЙ
50-59 лет**

**Объединение с другими!
СВЯЗЬ**

**Способность удовлетворить
желание изменить мир.**

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ



Служение

ЭТАПЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Stage

Служение



Motivation

**Пожилой
60+ лет**

**Найти смысл!
ВЛОЖЕНИЯ**

**Умение удовлетворить своё
желание служить высшему
благу.**

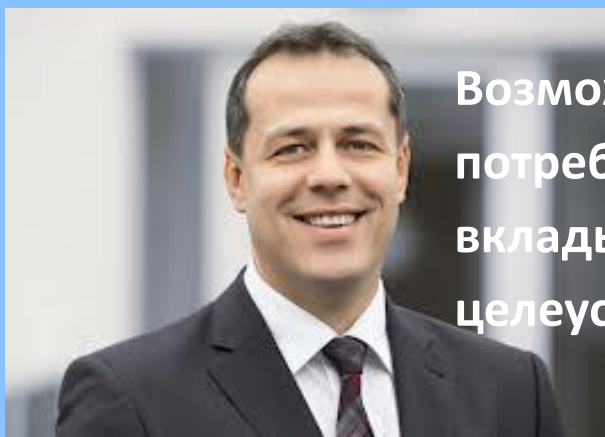
РЕЗЮМЕ – ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Возможность участвовать в проектах и процессах, удовлетворяющих потребность в свободе и автономии



25-39 лет

РЕЗЮМЕ – ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ



Возможность удовлетворить
потребность поиска смысла в жизни,
вкладывая в работу чувство
целеустремлённости

40-49 лет

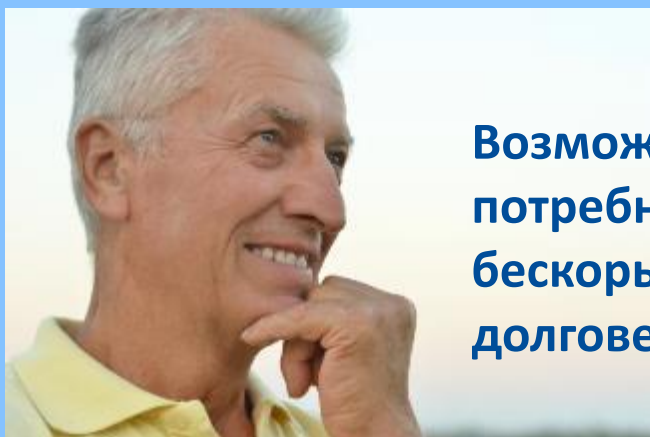
РЕЗЮМЕ – ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Возможность удовлетворить свои потребности, изменяя ситуацию внутри организации или во внешнем мире.



50-59 лет

РЕЗЮМЕ – ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ



Возможность удовлетворить свои потребности посредством бескорыстного служения и оставления долговечного наследия.

60 + лет

САМЫЕ ВОВЛЕЧЁННЫЕ СОТРУДНИКИ – ЭТО ТЕ СОТРУДНИКИ, ЧЬИ ПОТРЕБНОСТИ УДОВЛЕТВОРЕННЫ

- Вовлечённые сотрудники идентифицируют себя с компанией.
- Они страстно заботятся о будущем компании.
- Они работают осмысленно и с энтузиазмом.
- Они с удовольствием трудятся на благо компании.
- Они хотят, чтобы компания поступала правильно.
- Они хотят гордиться поведением своей компании.

КАК ПОНЯТЬ ПОТРЕБНОСТИ СОТРУДНИКОВ?



ПРОВЕСТИ ОЦЕНКУ КУЛЬТУРНЫХ ЦЕННОСТЕЙ, ИСПОЛЬЗУЯ ИНСТРУМЕНТЫ КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



МОДЕЛЬ СЕМИ УРОВНЕЙ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ



Происхождение модели семи уровней



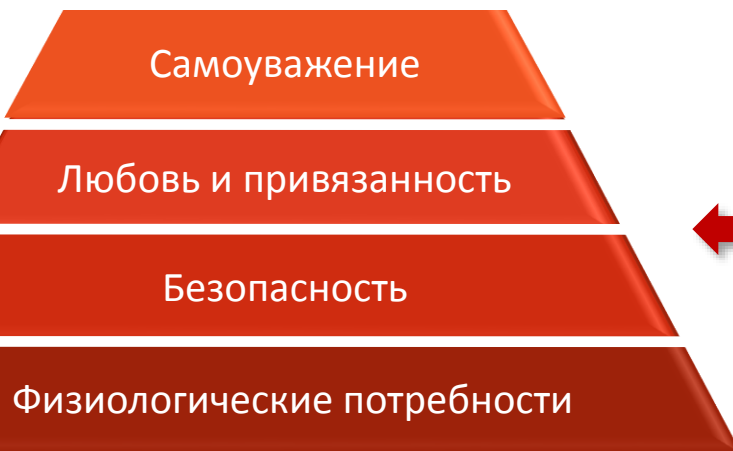
Абрахам Маслоу

Самореализация



Потребности роста

Будучи удовлетворёнными, эти потребности не уходят, а порождают более глубокий уровень мотивации и приверженности.



Дефицитарные потребности

Личность не получает длительного чувства покоя, удовлетворяя эти потребности, но испытывает тревогу, если эти потребности не удовлетворяются.

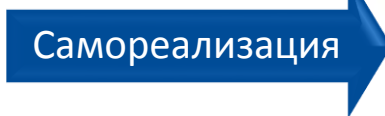
От потребностей Маслоу к сознательности Баррета



Абрахам Маслоу



Потребности



Ричард Баррет



Сознательность

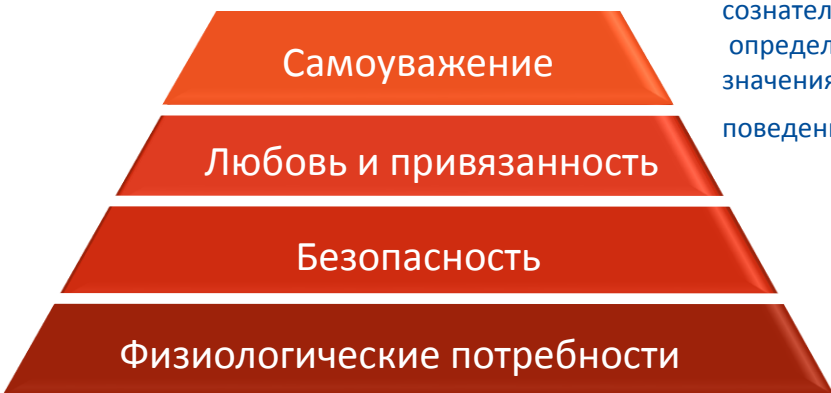
От потребностей Маслоу к сознательности Баррета



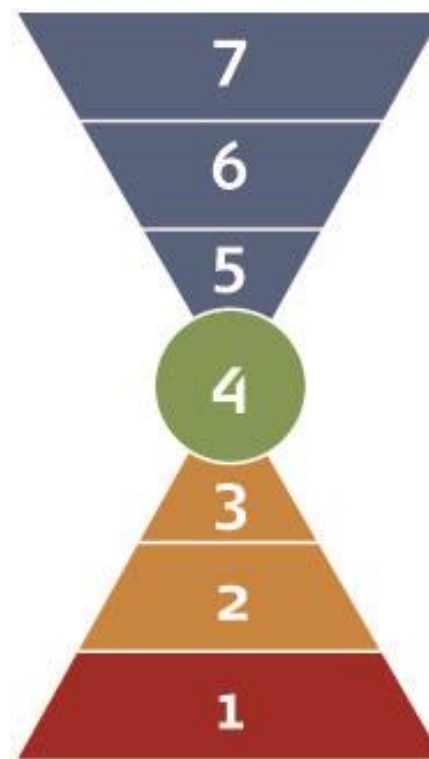
1. Распространение самореализации на несколько уровней.

2. Замена этапов сознательности на иерархию потребностей.

3. Каждый этап сознательности определяется конкретными значениями и нормами поведения.



Потребности



Служба

Изменение мира

Внутреннее единство

Трансформация

Самоуважение

Отношения

Выживание

Сознательность

СДВИГ ОТ “Я” К “МЫ”



СЕМЬ УРОВНЕЙ ЛИЧНОЙ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ

Позитивный фокус/ Избыточный фокус

Служба

7

Служение человечеству и планете
Сострадание, скромность, будущее поколения.

Изменение мира

6

Нести изменения обществу
Реализация смысла, сотрудничество, интуиция, наставничество, эмпатия.

Внутреннее единство

5

Поиск смысла существования
Честность, сближение, аутентичность, творчество, страсть, правдивость, доверие.

Трансформация

4

Постоянный рост и развитие
Приспособляемость, постоянное улучшение, смелость, работа в команде.

Самоуважение

3

Построение чувства собственного достоинства
Гордость за себя, самоуверенность, самодисциплина, положительный собственный образ. **Высокомерие, статус, власть, обаяние, жёсткость.**

Отношения

2

Гармоничные отношения
Семья, дружба, привязанности, открытость коммуникации, традиции. **Вина, зависть, суждения, конфликты, сплетни.**

Выживание

1

Физическое выживание и безопасность
Здоровье, питание, финансовая стабильность, самозащита.
Жестокость, жадность, коррупция, территориальность.

СЕМЬ УРОВНЕЙ СОЗНАТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Позитивный фокус/ Избыточный фокус

Служба

Служение человечеству и планете
Социальная ответственность, будущее поколения, долгосрочные перспективы, этика, сострадание, скромность.

Изменение мира

Стратегические альянсы и партнёрства
Забота об окружающей среде, социальная вовлечённость, реализация потенциала сотрудников, коучинг/наставничество.

Внутреннее единство

Создание внутреннего сообщества
Общие ценности, цели, преданность, честность, доверие, страсть, творчество, открытость, прозрачность.

Трансформация

Постоянное обновление и обучение
Подотчётность, адаптивность, расширение прав и возможностей, работа в команде, ориентация на цели, личностный рост.

Самоуважение

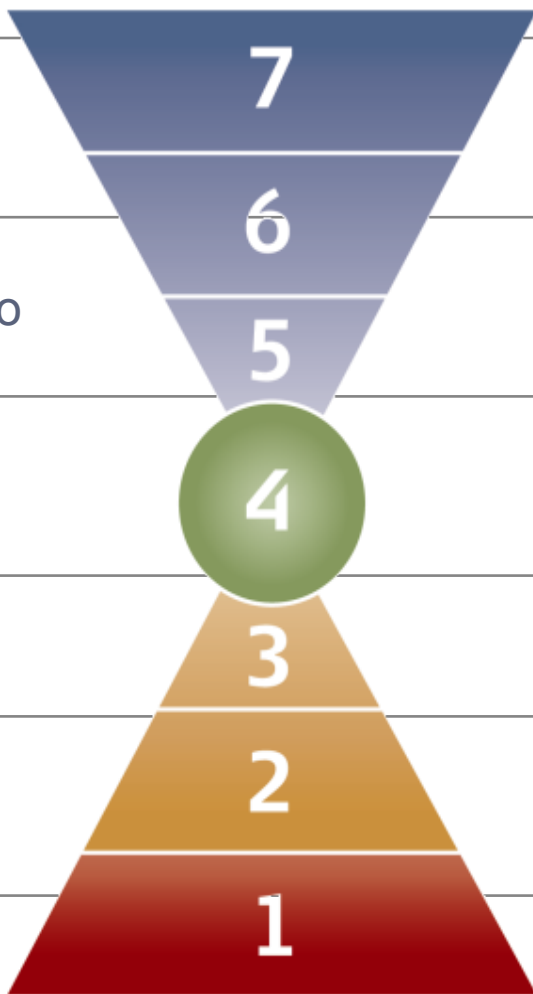
Высокая производительность
Системы, процессы, качество, передовые практики, гордость за работу. **Бюрократия, самодовольство.**

Отношения

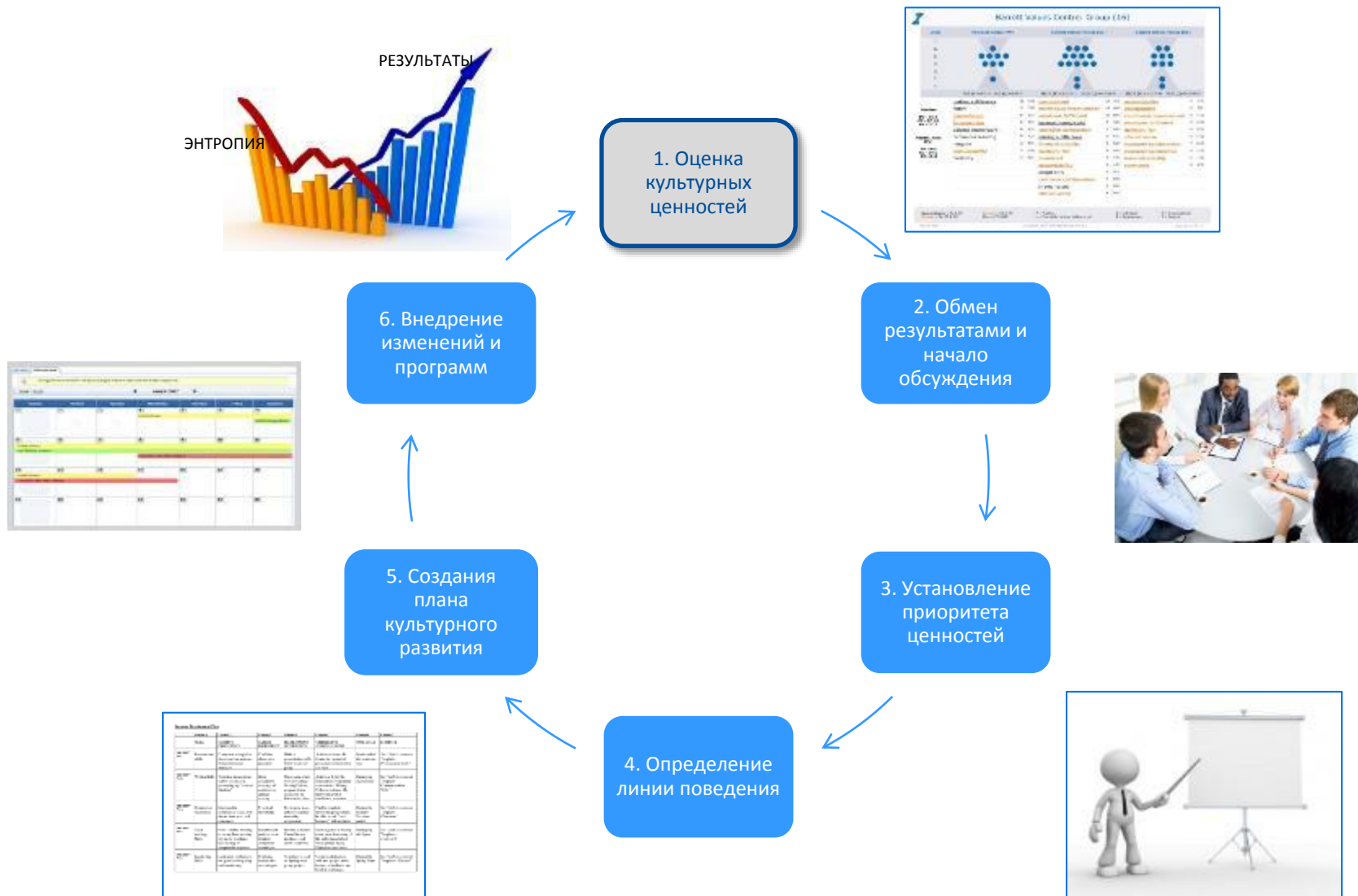
Гармоничные отношения
Лояльность, открытость коммуникаций, удовлетворённость клиентов, дружба. **Манипуляции, вина.**

Выживание

Финансовая стабильность
Ценность акционеров, рост организации, Здоровье сотрудников, безопасность. **Контроль, коррупция, жадность.**



ПРОЦЕСС КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



ЛИЧНЫЕ ЦЕННОСТИ

Какие из следующих ценностей / линий поведения наиболее близко описывают вас? Выберите десять.

СУЩЕСТВУЮЩАЯ КУЛЬТУРА

Какие из следующих ценностей / линий поведения наиболее близко описывают вашу организацию? Выберите десять.

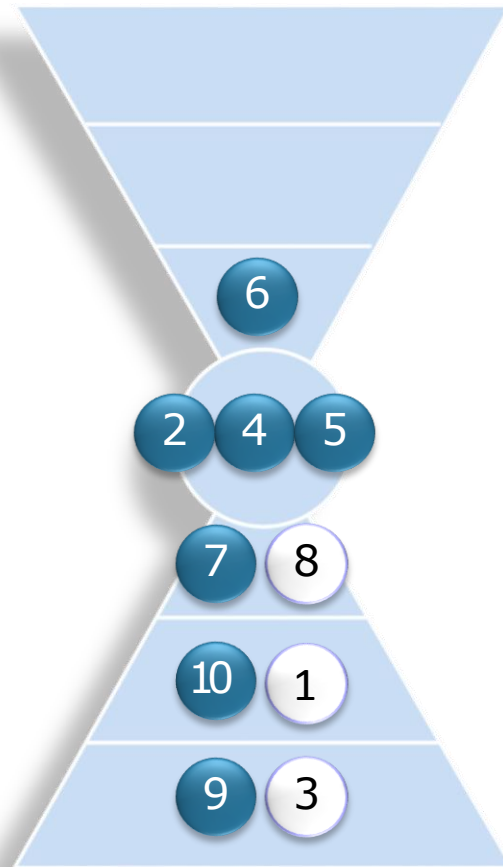
ЖЕЛАЕМАЯ КУЛЬТУРА

Какие из следующих ценностей / линий поведения наиболее близко описывают желаемые для вашей организации? Выберите десять.



Расположение ценностей по уровням (по ответам ста сотрудников)

Существующая культура



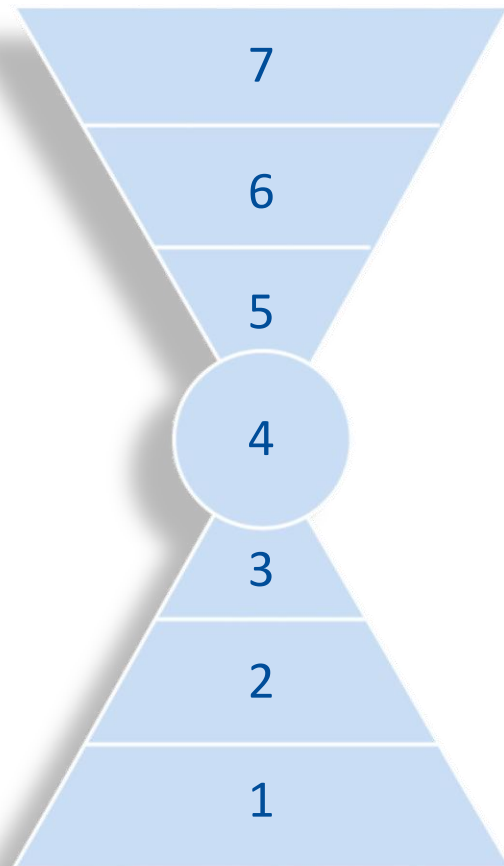
Десять приоритетных ценностей

1. Традиционность (L) (59)
2. Многообразие (54)
3. Контроль (L) (53)
4. Ориентация на цели (46)
5. Знания (43)
6. Творчество (42)
7. Производительность (37)
8. Имидж (L) (36)
9. Прибыль (36)
10. Открытость коммуникаций (31)

Расположение ценностей по уровням (по ответам ста сотрудников)

Существующая культура

- Служба
- Изменение мира
- Внутреннее единство
- Трансформация
- Самоуважение
- Отношения
- Выживание

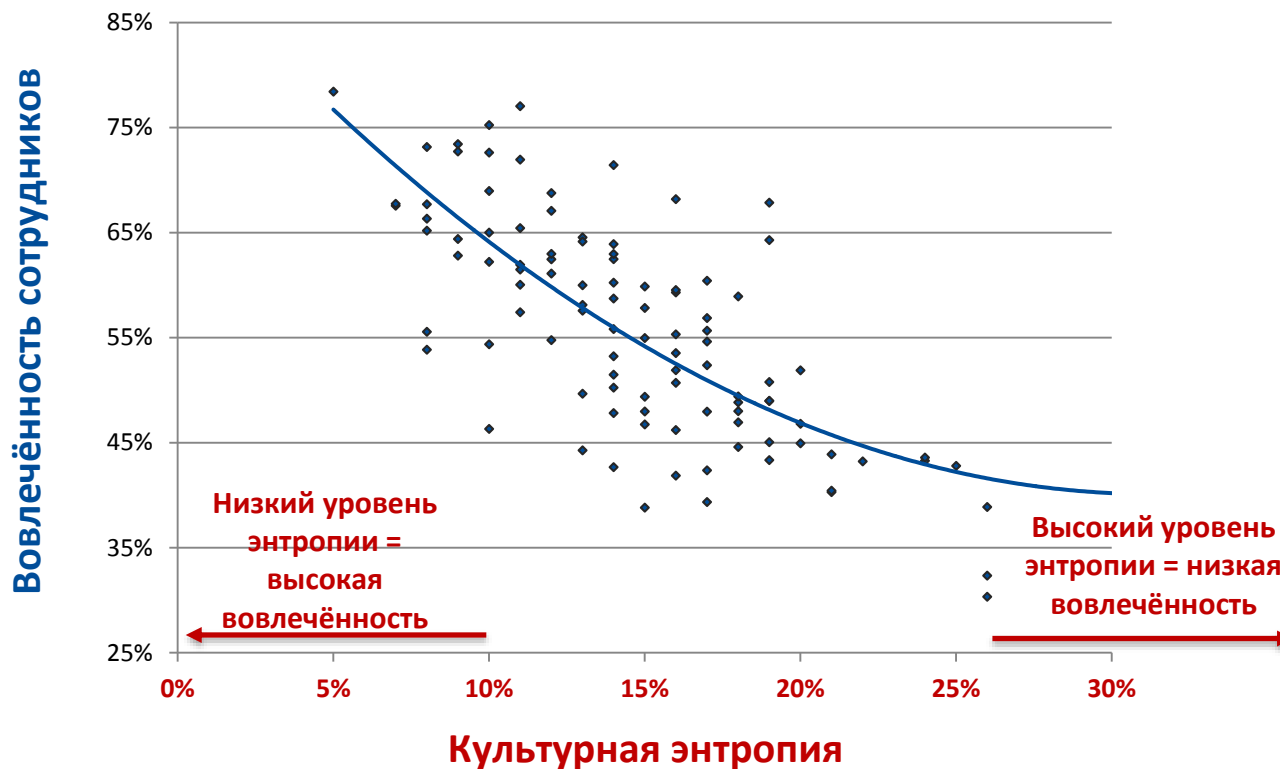


ЧТО ТАКОЕ КУЛЬТУРНАЯ ЭНТРОПИЯ?

Количество энергии, поглощаемой организацией при выполнении ненужной или непродуктивной работы, не имеющей ценности.

Это показатель конфликта, трений и разочарований, с которыми сталкиваются сотрудники в повседневной деятельности, мешающие организации работать с максимальной производительностью.

КУЛЬТУРНАЯ ЭНТРОПИЯ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ



Культурная энтропия сильно влияет на вовлечённость сотрудников.

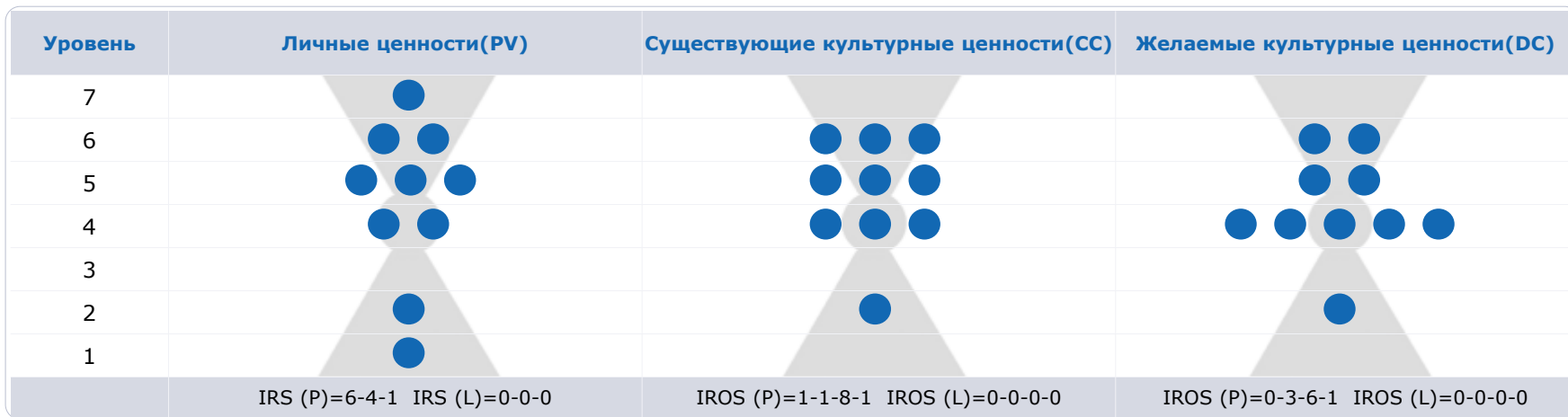
По данным исследований, проведённых в 163 организациях в Австралии компанией Хьюитт Ассосиейтс и Центром ценностей Барретта в 2008 году.

КУЛЬТУРНАЯ ЭНТРОПИЯ И ВОВЛЕЧЁННОСТЬ СОТРУДНИКОВ

Культурная энтропия	Большая часть сотрудников....
10% или менее	Сильно вовлечена
От 11% до 20%	Вовлечена
От 21% до 30%	Начинает терять вовлечённость
От 31% до 40%	Не вовлечена
41% или более	Отстранена



Сильно вовлечённая команда(19)



семья	15 2(R)	удовлетворённость клиентов	13 2(O)	удовлетворённость клиентов	12 2(O)
изменение мира	13 6(S)	изменение мира	13 6(S)	постоянное улучшение	10 4(O)
доброжелательность / хорошее настроение	11 5(I)	приверженность	10 5(I)	реализация потенциала сотрудников	10 6(O)
здоровье	11 6(I)	реализация потенциала сотрудников	10 6(O)	изменение мира	9 6(S)
постоянное обучение	10 4(I)	постоянное улучшение	9 4(O)	общие цели	9 5(O)
приверженность	8 5(I)	доброжелательность / хорошее настроение	9 5(O)	постоянное обучение	8 4(O)
подотчётность	7 4(R)	общие цели	9 5(O)	подотчётность	6 4(R)
финансовая стабильность	7 1(I)	инновации	6 4(O)	инновации	6 4(O)
доверие	7 5(R)	клиентоориентированность	8 6(O)	работа в команде	6 4(R)
сострадание	6 7(R)	баланс (между работой и личной жизнью)	6 4(O)	доверие	6 5(R)
		работа в команде	6 4(R)		

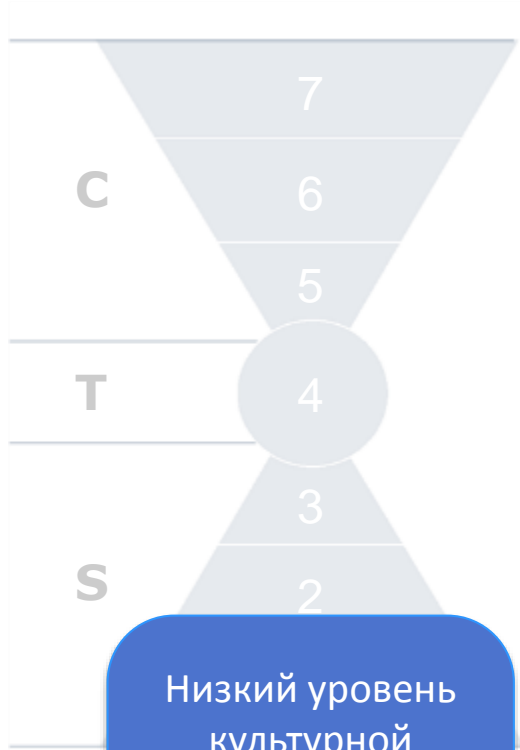
Соответствия
 PV - CC 4
 CC - DC 6
 PV - DC 4

Культурная энтропия:
 настоящей культуры
 7%

Чёрное подчёркивание = PV & CC **Оранжевый** = CC & DC P = позитивная ценность I = индивидуальная O = организационная
Оранжевое = PV, CC & DC **Синий** = PV & DC L = потенциальное ограничение (белый круг) R = область отношений S = социальная

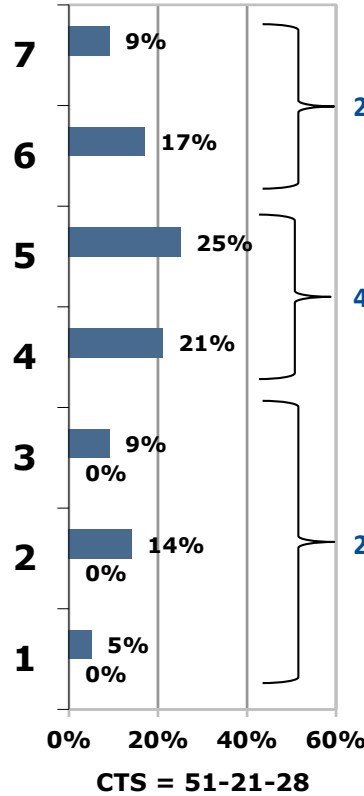


Сильно вовлечённая команда(19)



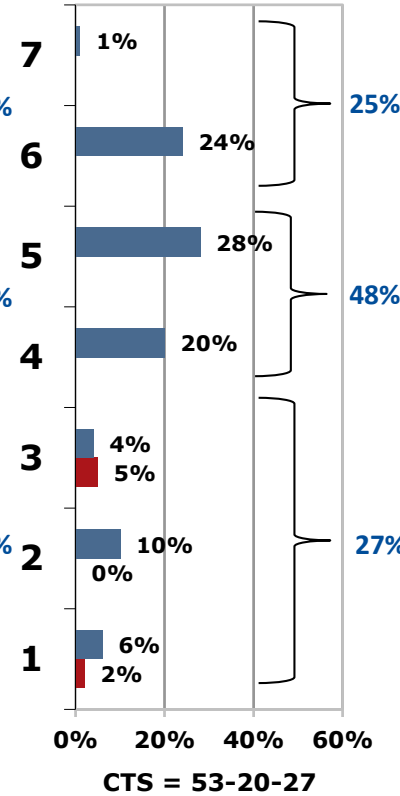
Низкий уровень культурной энтропии = высокий уровень вовлечённости сотрудников

Личные ценности



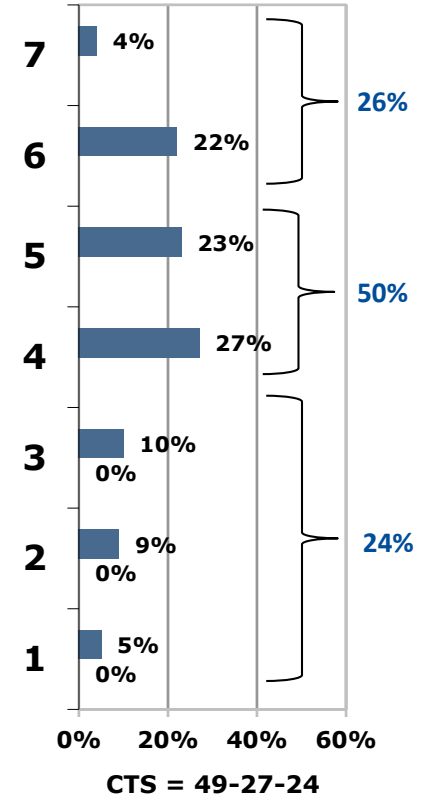
Культурная энтропия = 0%

Существующие культурные ценности



Культурная энтропия = 7%

Желаемые культурные ценности



Культурная энтропия = 0%

C = общая польза
T = трансформация
S = собственные интересы

■ положительные ценности
■ потенциально ограничивающие значения



Команда с полной потерей вовлечённости (24)

уровень	Личные ценности (PV)	Существующие культурные ценности(СС)	Желаемые культурные ценности (DC)
7			
6			
5	● ● ● ● ●		
4	● ● ●	●	● ● ● ● ●
3	●	● ○ ○ ○ ○ ○	● ● ●
2	●	○ ○	●
1		○	
	IRS (P)=9-3-0 IRS (L)=0-0-0	IROS (P)=0-0-3-0 IROS (L)=0-3-5-0	IROS (P)=0-3-8-0 IROS (L)=0-0-0-0
	приверженность 26 5(I) честность 12 5(I) прямота 9 5(I) адаптивность 8 4(I) постоянное обучение 8 4(I) ответственность 8 4(I) сотрудничество 8 5(R) эффективность 7 3(I) семья 6 2(R) доброжелательность / хорошее настроение 6 5(I)	неразбериха(L) 15 3(O) длинный рабочий день(L) 12 3(O) краткосрочные цели(L) 11 1(O) вина(L) 10 2(R) накопление информации (L) 9 3(R) манипуляции(L) 8 2(R) иерархия(L) 8 3(O) ориентированность на результат 7 3(O) бюрократия(L) 6 3(O) качество 6 3(O)	постоянное улучшение 11 4(O) обмен информацией 10 4(O) качество 9 3(O) удовлетворённость клиентов 8 2(O) работа в команде 8 4(R) подотчётность 7 4(R) профессионализм 7 3(O) эффективность 6 3(O) баланс (между работой и личной жизнью) 6 4(O) постоянное обучение 6 4(O)

Соответствия
 PV - CC 0
 CC - DC 1
 PV - DC 2

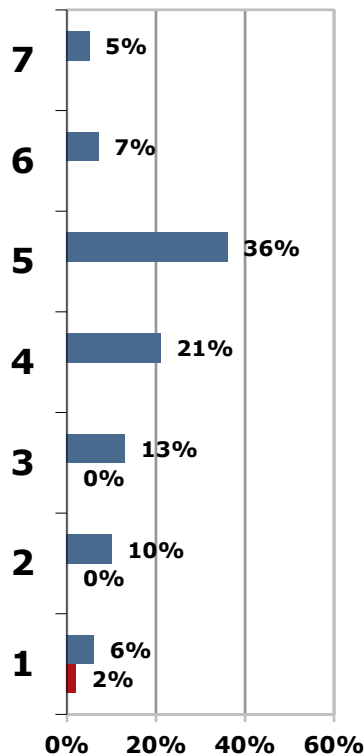
Культурная энтропия:
 существующая культура
 47%

Чёрное подчёркивание = PV & CC **Оранжевый** = CC & DC P = Позитивная ценность I = Индивидуальная O = Организационная
Оранжевое = PV, CC & DC **Синий** = PV & DC L = Потенциальное ограничение(белый круг) R = Отношения S = Социальная



Команда с полной потерей вовлечённости(47)

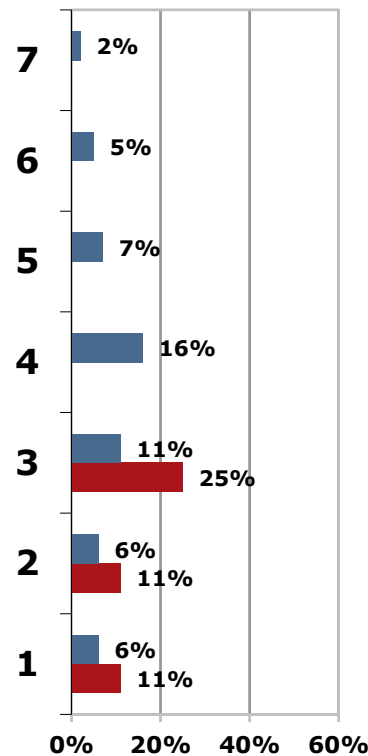
Личные ценности



CTS = 48-21-31

Культурная энтропия = 48%

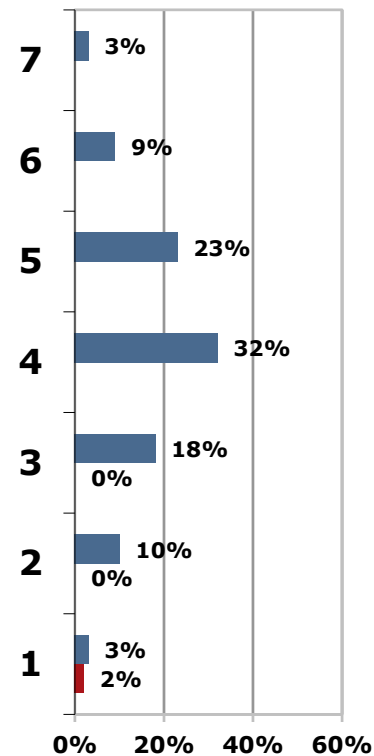
Существующие культурные ценности



CTS = 14-16-70

Культурная энтропия = 47%

Желаемые культурные ценности



CTS = 35-32-33

Культурная энтропия = 2%

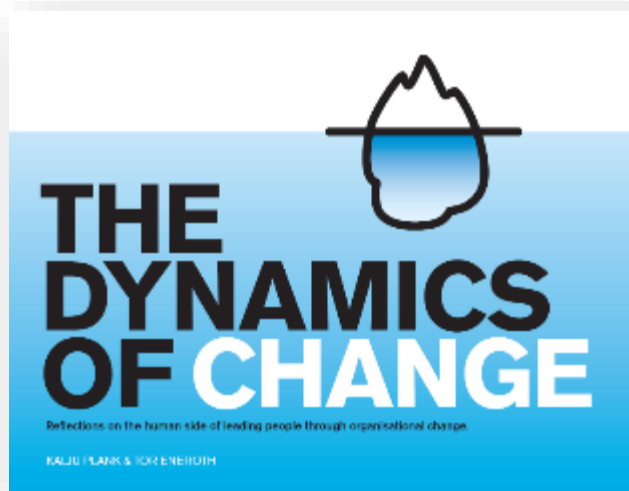


Высокий уровень культурной энтропии = низкий уровень вовлечённости сотрудников

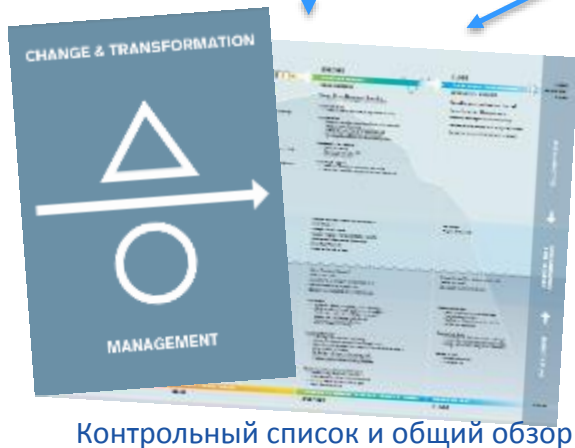
C = общая польза
T = трансформация
S = собственные интересы

■ положительные ценности
■ потенциально ограничивающие значения

БЕСПЛАТНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



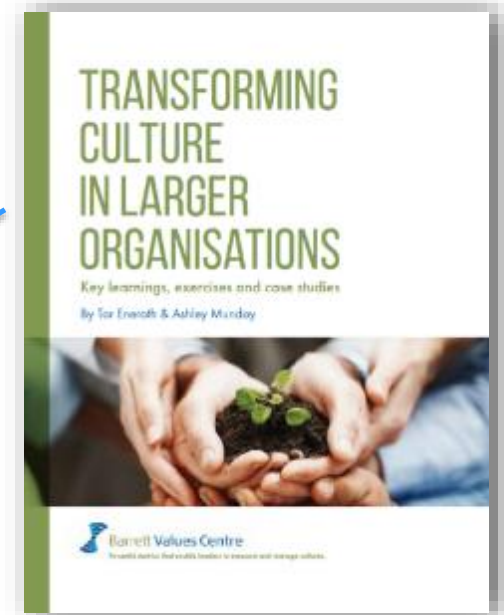
Провести людей через перемены



Контрольный список и общий обзор



Культивировать общую культуру



Спланировать и провести культурную трансформацию

Доступно на сайте
www.valuescentre.com

Дополнительная информация, а также текст этой презентации доступны на сайте:

www.richardbarrett.net

&

www.valuescentre.com