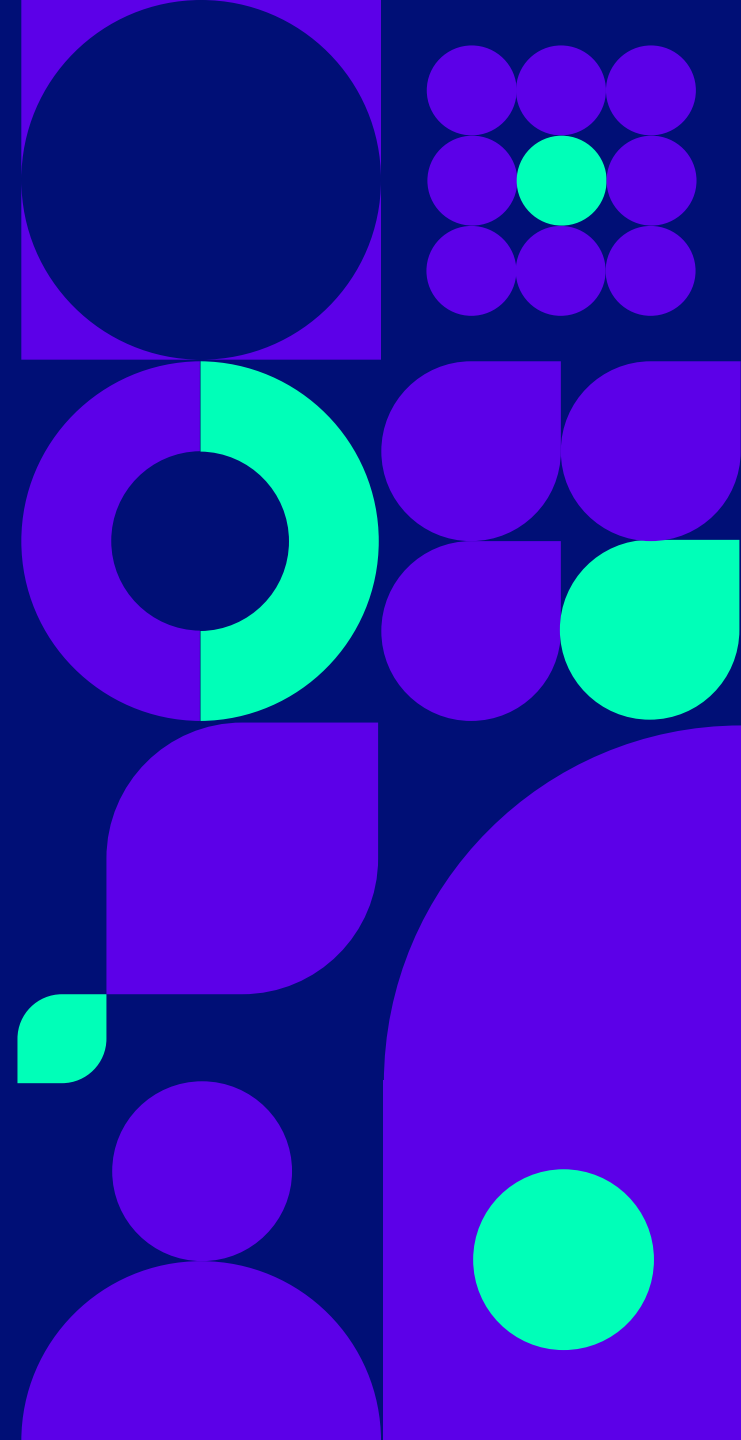


Заглянуть внутрь: реальная корпоративная культура в действии

12 декабря 2023 г.



ДАРЬЯ КРЯЧКОВА

Вице-президент по кадровой политике
ПАО «ГМК «Норильский никель»

Более 18 лет работает в сфере управления персоналом
в крупных российских компаниях: «Северсталь»,
«Сбербанк-сервис», «Норникель»
Сертифицированный коуч, ментор

- Член правления
WOMAN IN MINING RUSSIA
- Член экспертного совета премий «**HR-БРЕНД**», «**ДЕЛО В ЛЮДЯХ**»
- Член совета по профессиональным квалификациям в области управления персоналом, со-председатель комитета по человеческим ресурсам
АССОЦИАЦИИ МЕНЕДЖЕРОВ РОССИИ



ТОП 1000

РЕЙТИНГ РОССИЙСКИХ МЕНЕДЖЕРОВ

Исследование корпоративной культуры 2023



- Диагностика актуального состояния корпоративной культуры в компании.
- Проверка гипотез вице-президентов в отношении корпоративной культуры.
- Определение приоритетов развития корпоративной культуры с 2023 г.



Интервью

13 интервью с вице-президентами

25 интервью с директорами предприятий и руководителями департаментов



Анкетирование

1762 респондента

Результаты исследования представлены без социально желательных ответов. Уровень социальной желательности — 33% (среднее по России — 35%).

Участники опроса:

- На предприятиях: линейные руководители, рабочие и специалисты.
- В главном офисе: все сотрудники (от СВП до специалистов).



Фокус-группы

8 предприятий, по **2** фокус-группы с рабочими/специалистами и линейными руководителями

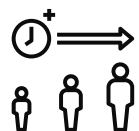
Предпосылки для пересмотра модели ценностей



**Изменение среды:
новые вызовы
и приспособление
компании**



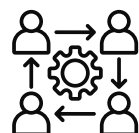
**Пандемия и приоритеты:
изменение фокуса работы
с персоналом и
приостановка инициатив**



**Различия поколений и
потребности молодых
специалистов**



**Упрощение и оптимизация
модели ценностей для
эффективного управления**



**Роль ТОП-команды при
разработке модели
ценностей компании:
присвоение «авторства»**



**Значимость диалога:
обсуждение смыслов,
приоритетов и целей
корпоративной культуры**



«Ценности были правильной темой для разговора, которая вскрыла нужные вещи и дала хороший результат».

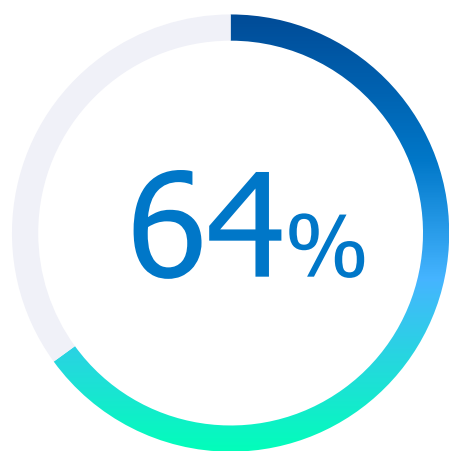
«Работники начали говорить, стало больше и горизонтальных, и вертикальных форматов взаимодействия. Произошёл существенный прогресс во взаимодействии с вышестоящими руководителями».

«Раньше у нас было ощущение, что каждый работает сам по себе, но сейчас мы по-настоящему командная компания. Мы взаимодействуем, делимся идеями и поддерживаем друг друга».

«Сейчас самое время обсудить, что важно для нас всех и ради чего мы работаем».

Хорошая новость: корпоративная культура стала более сильной и однородной

Полученные данные позволяют говорить о существенном прогрессе в достижении поставленных целей. Большинство сотрудников видят, как их коллеги действуют в соответствии с ценностями компании.



считают, что сотрудники действуют в соответствии с корпоративными ценностями

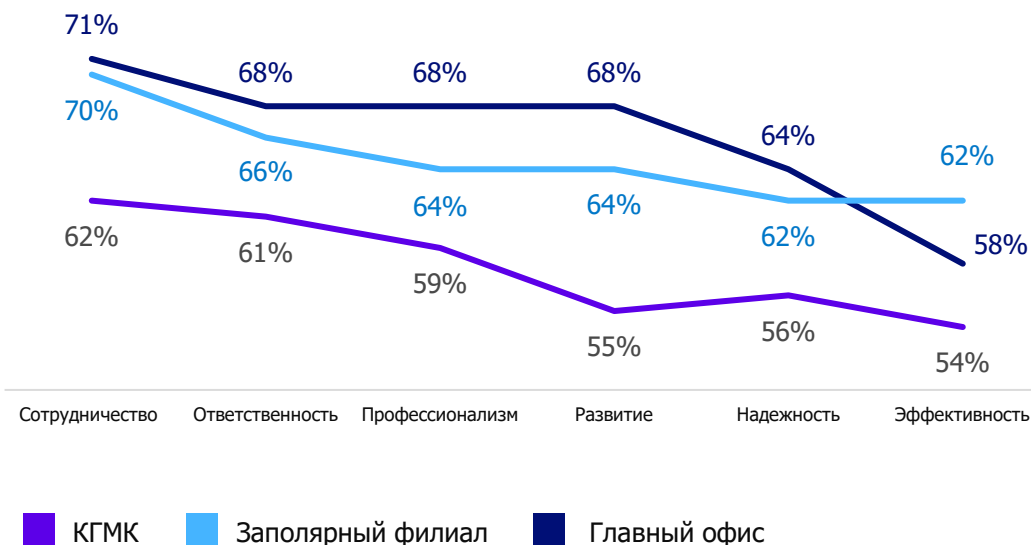
+12% по сравнению с исследованием 2015 года

Среди новых сотрудников (стаж до 2 лет)

70% видят проявление корпоративных ценностей на практике

61% видят, что руководители всегда придерживаются корпоративных ценностей «Норникеля»

Наблюдается сходство в оценке культуры у сотрудников разных предприятий, независимо от их уровня должности (руководители или рабочие/специалисты) и стажа



Плохая новость: часть смыслов растеряна по пути

Названия	Смыслы	УСПЕХ компании	ТРЕБОВАНИЕ руководителя	ПОВЕДЕНИЕ коллег	ЖЕЛАНИЕ сотрудников
Безопасность	Фокус на отсутствии травматизма, минимизации рисков для жизни и здоровья	● ● ●	● ● ●	● ● ●	● ● ●
Надёжность	Фокус на стабильности и предсказуемости компании, надёжности и плановости в работе	● ● ●	● ●	● ●	● ● ●
Забота о людях	Фокус на вовлечённости, равнодушии, человекоцентричности, создании комфортной среды	● ●	● ●	● ●	● ● ●
Сотрудничество	Фокус на доверии, уважении, активном обмене информацией, открытости и поддержке со стороны коллег	● ●	● ●	● ●	● ● ●
Прогресс	Фокус на развитии, лучших практиках, технологиях, инновациях, гибкости и готовности к изменениям	● ●	● ● ●	●	● ●

Критерии оценки:

- **УСПЕХ:**
важно для успеха компании
- **ТРЕБОВАНИЕ** руководителя к подчинённым
- **ПОВЕДЕНИЕ:**
оценка поведения коллег
- **ЖЕЛАНИЕ:**
значимость для сотрудника лично

Шкала оценки:

- ● ● — высокие оценки
- ● — средние оценки
- — низкие оценки

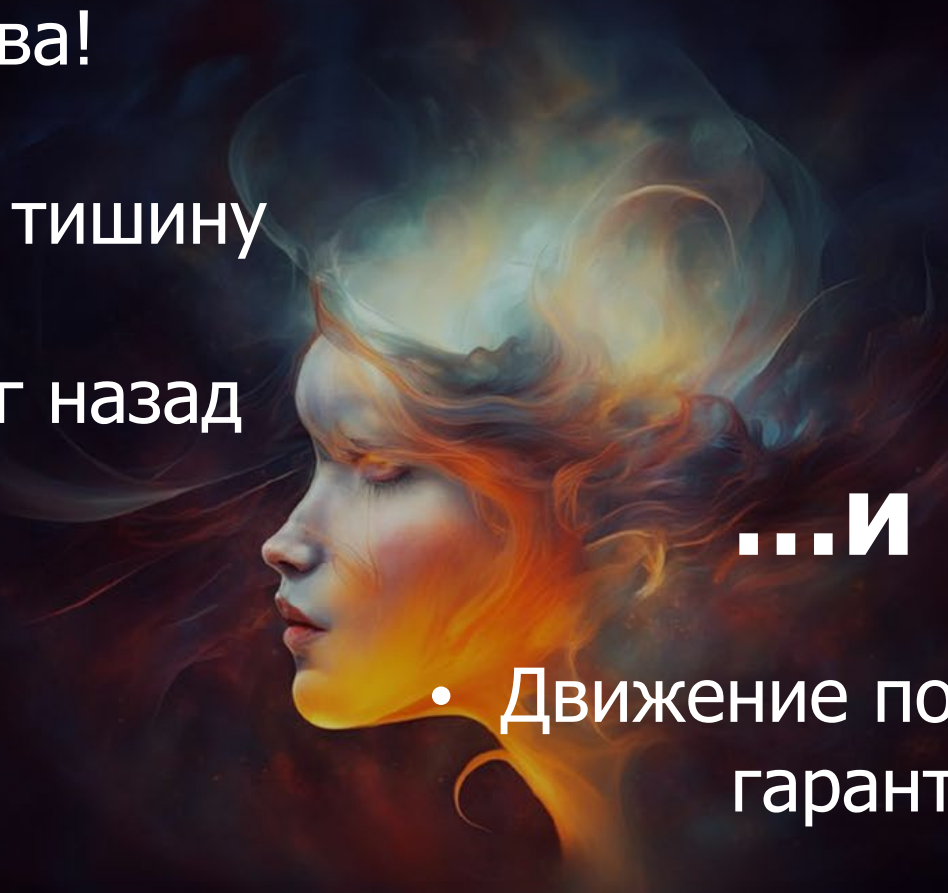
Значимость каждого из смыслов определялась на основании данных анкетирования

Наши иллюзии...

- HR – всему голова!
- Культура любит тишину
- Остановка ≠ шаг назад

...и заблуждения

- Движение по намеченному плану – гарантия успешного проекта
- Если очень сильно чего-то хотеть, то это обязательно получится



Меморандум или стратегические изменения

При выработке плана развития корпоративной культуры важно определиться с глубиной трансформации. Можно выделить три уровня в зависимости от степени фокусировки управленческой команды и приемлемого масштаба изменений.

Меморандум о ценностях

Компания заявляет об обновлённых ценностях: обновляет материалы сайта, выпускает «Белую книгу» и другие информационные материалы.

Роль управленческой команды 20%

- Легитимизация ценностей
- Поддержка ценностей личным примером
- Позитивная коммуникация

Роль HR 80%

- Внутренняя и внешняя коммуникация: оформление и информационная кампания об обновлённых ценностях
- Адаптационное обучение для новичков
- Использование ценностей для развития бренда работодателя

Интеграция в процессы и обучение сотрудников

Компания фокусируется на изменении поведения сотрудников за счёт обучения и интеграции ценностей в кадровые процессы.

Роль управленческой команды 50%

То же, что в предыдущем, плюс:

- Лидерство в ценностях: собственное обучение и подготовка своей команды
- Принятие решений (в том числе кадровых) с опорой на ценности

Роль HR 50%

То же, что в предыдущем, плюс:

- Блок выступает центром экспертизы по развитию культуры: разрабатывает и внедряет программы обучения
- Блок внедряет ценности в процедуры найма, оценки и мотивации сотрудников

Культура + стратегия

Развитие культуры синхронизируется с развитием стратегии компании.

Роль управленческой команды 80%

То же, что в предыдущем, плюс:

- Запуск крупных трансформационных проектов по каждой из ценностей
- Формирование структур и институтов, поддерживающих изменение культуры

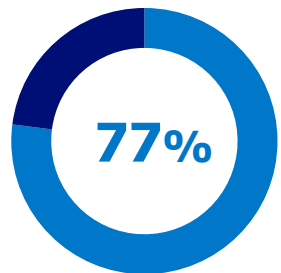
Роль HR 20%

То же, что в предыдущем, плюс:

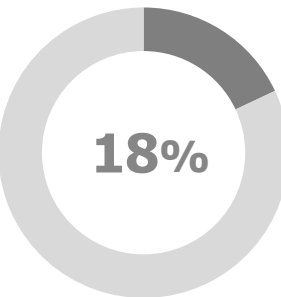
- Поддержка трансформационных проектов

Поведение руководителя — ориентир для сотрудника

% сотрудников, которые видят на практике проявление корпоративных ценностей



когда руководители **придерживаются** корпоративных ценностей



когда руководители **не придерживаются** корпоративных ценностей

Руководители — проводники информации о корпоративных ценностях

Вопрос: Я познакомился с ценностями компании благодаря...



Ключевые факторы успеха для развития культуры

В программу внедрения обновлённой модели ценностей важно заранее заложить факторы успеха:

- 1 Поддержка ценностей большинством коллектива
- 2 Близость личным ценностям сотрудника
- 3 Личный пример руководителя (начать работу с руководителей)
- 4 Понятность и непротиворечивость требований, небольшое количество ценностей, максимальная простота формулировок
- 5 Атмосфера доверия, уважения
- 6 Отсутствие двойных стандартов. Ценности — фактор принятия решений на верхнем уровне

Чтобы ценности в компании соблюдались, нужно, чтобы они:



Вопросы?

