

**Ростех**



# **Путеводитель по корпоративным ценностям Государственной корпорации «Ростех»**



**забота  
о людях**



**среда  
для развития  
нового**



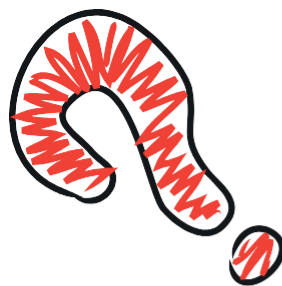
**общее  
дело**

# Содержание

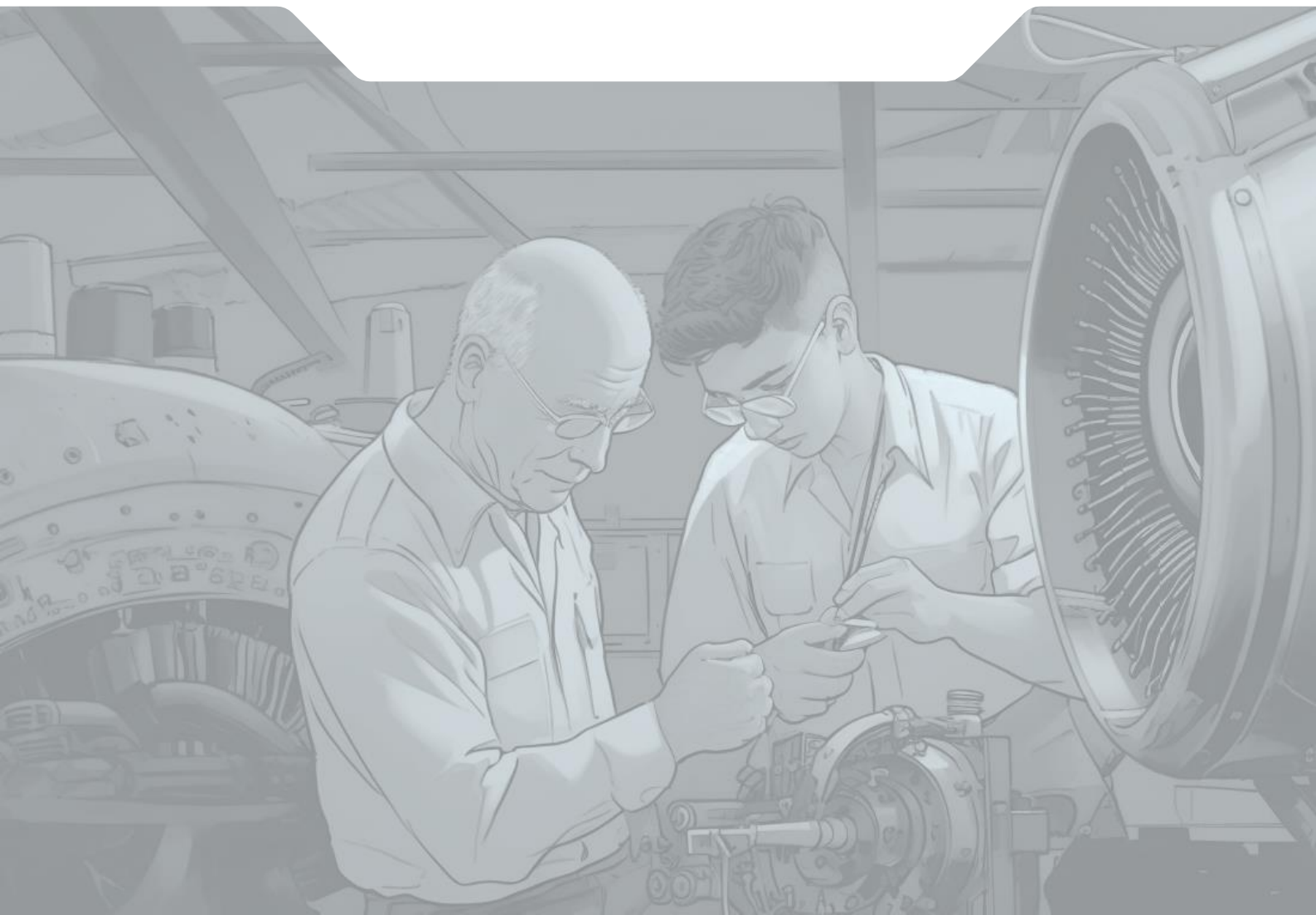
1. Корпоративная культура: что это такое и зачем ее развивать?	3
2. Ценности Ростеха	6
3. Методики исследования корпоративной культуры в организации	17
4. Анализ бизнес-процессов на соответствие корпоративной культуре и ценностям	21
5. Шаги по развитию и трансформации корпоративной культуры	23
6. Инструменты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



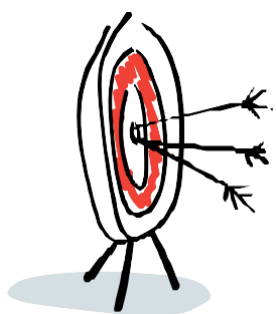
**Корпоративная культура — это то, как люди  
в компании взаимодействуют друг с другом  
и работают**

## **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.

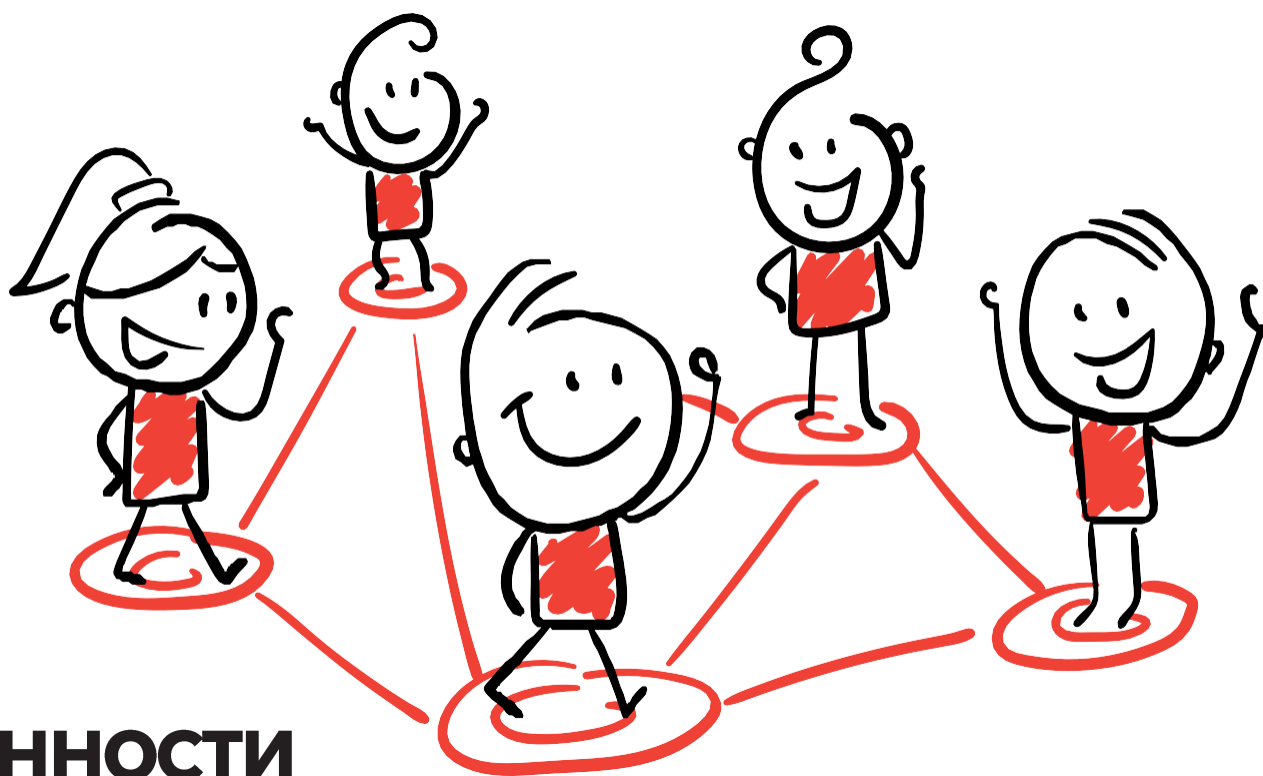


### Это среда, в которой мы:

- 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.

**Руководитель<sup>2</sup>:**

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 фон<sup>3</sup> 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



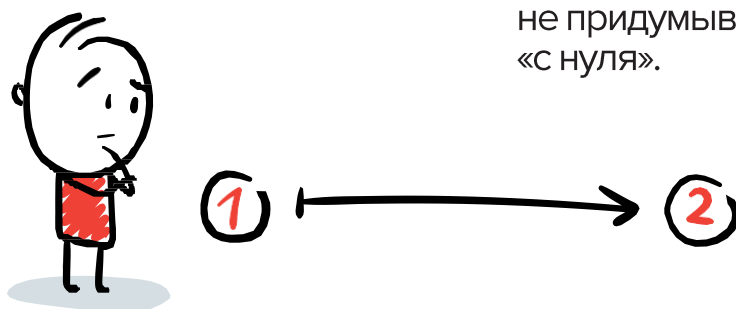
Наш герой Ростислав, специалист отдела управления персоналом, обратился к коллеге Ивану, который работает в производстве, с просьбой помочь составить критерии оценки для конкурса профессионального мастерства. У Ивана высокая загрузка и ему тяжело отвлечься от основного рабочего процесса. Как поступить?

### Вариант 1

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

### Вариант 2

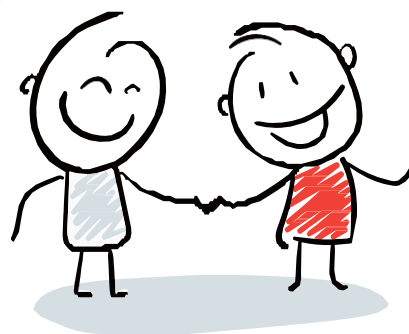
Ответить Ростиславу, что в данный момент времени высокая загрузка, но можно обсудить этот вопрос в пятницу в перерыве, только просьба к Ростиславу прийти с предложением, чтобы не придумывать ответ на вопрос «с нуля».



## 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 цифровизировать<sup>4</sup> 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 право<sup>5</sup> 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, желая 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.

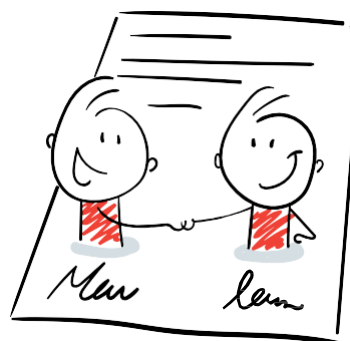
Б) поблагодарить за инициативу, безоценочно выслушать идею, вникнуть в детали предложения, чтобы объективно оценить его пользу.



## 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.



**забота  
о людях**

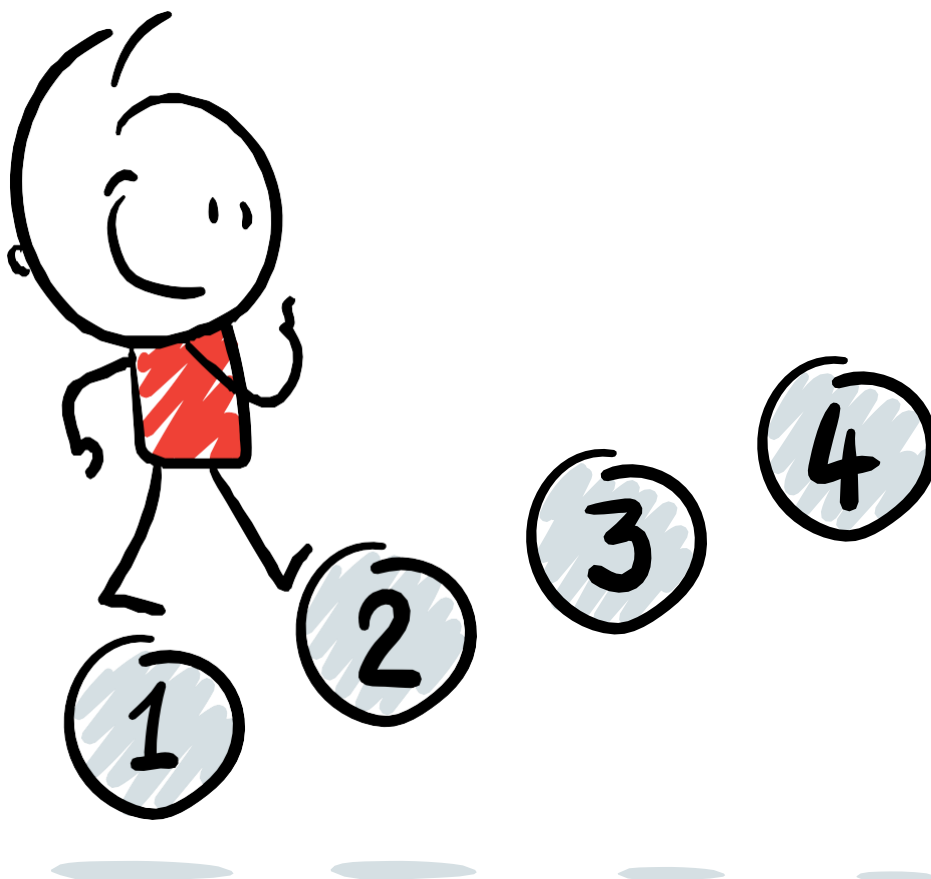


В Корпорации ведется постоянная работа по повышению благосостояния работников, усилению социального обеспечения работников и их семей, развиваются и внедряются новые социальные программы.



Формируется культура здоровья, охраны труда, промышленной безопасности<sup>6</sup> 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 проблем<sup>7</sup>.

### 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.**

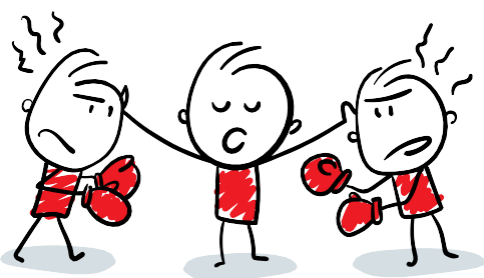
**ИНДИКАТОР: 2**

# 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**

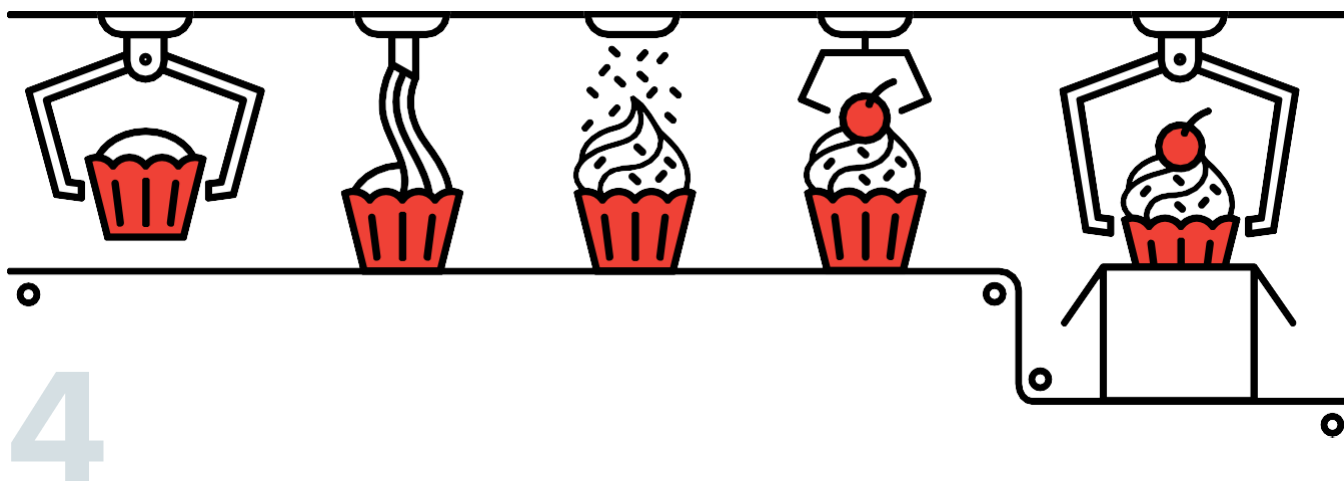
Организация открыта для изменений и инноваций.

### **Клиентоцентричность**

Насколько организация ориентирована на потребности и удовлетворение клиентов.

### **Устремленность в будущее**

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



## 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 соответствие 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 Organization- al 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.

## Приложение N°2

### Заметки

