



Проект по трансформации корпоративной культуры

От компании TSQ Consulting



В тройке лучших консалтинговых компаний России

TSQ Consulting

Создаем смыслы

950+

клиентов

230+

проектов в год

14

лет на рынке

60+

специалистов



Управленческий консалтинг

Устойчивое развитие

Развитие сотрудников

HR-консалтинг

* В тройке лучших компаний в области организационного развития и управления персоналом, по данным «Эксперт РА»

Корпоративная культура

— это принятая в организации система убеждений, правил и норм, на основании которых принимаются и реализуются решения, оценивается деятельность сотрудников, строятся взаимоотношения внутри компании и с внешними субъектами

Для компании сильная корпоративная культура — это способ и обязательное **условие достижения** по-настоящему **амбициозных целей**, которыми можно гордиться

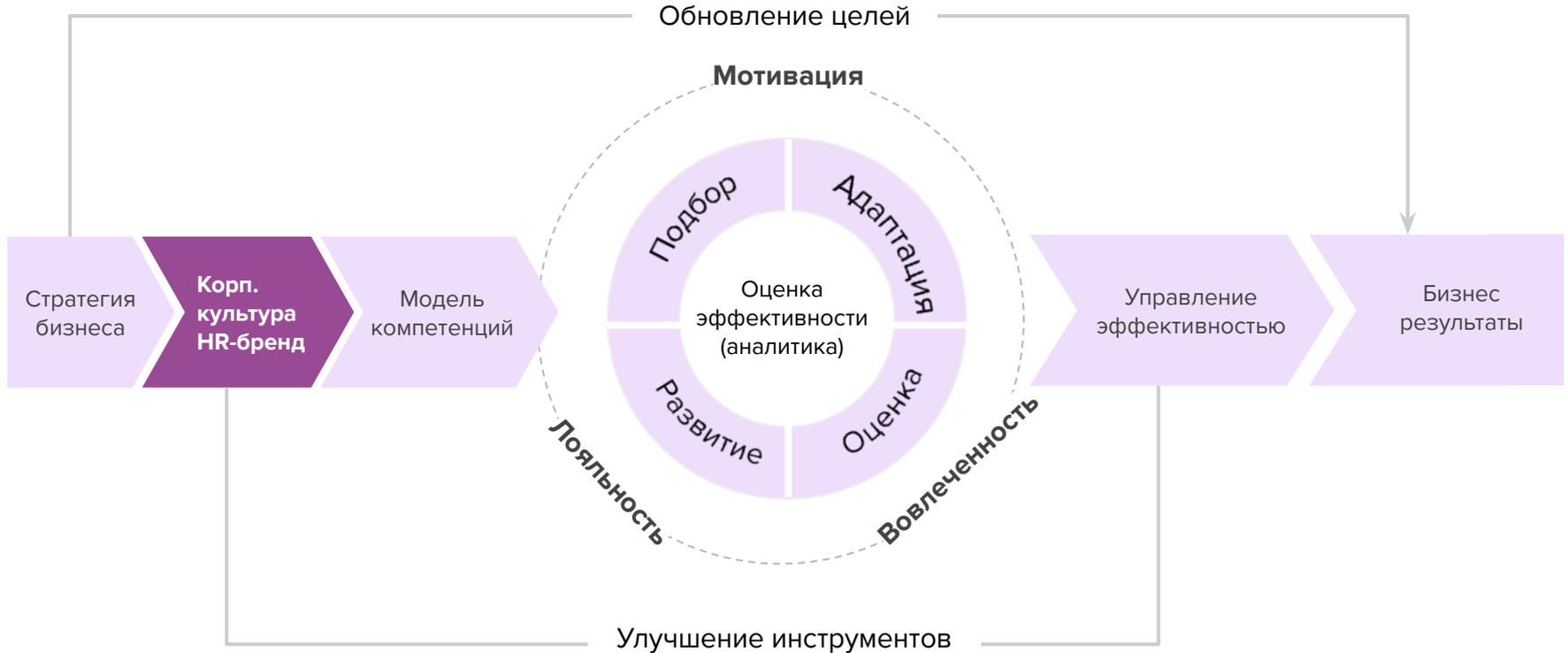
Ключевой вывод

- Работа с корпоративной культурой охватывает всю систему
- Корпоративная культура должна быть на уровне системы связана со всеми HR-функциями: найм, адаптация, обучение, оценка
- Для работы с корпоративной культурой нам необходимы амбассадоры и поддержка лидера

Что дает корпоративная культура бизнесу



Корпоративная культура в структуре бизнеса. Корп. культура – обязательное условие достижения по-настоящему амбициозных целей



Миссия, или Большая идея

ответ на вопросы «Зачем» и «Для кого» существует наша Компания. **Миссия позволяет:** отстроиться от конкурентов, улучшить/усилить положительную репутацию компании, привлечь интересных и подходящих нам специалистов

Ценности

позволяют определиться с отношениями внутри компании. Ценности — «эталоны должного», принятые в компании. Если миссия и стратегия говорят нам о целях, отвечая на вопрос «куда и зачем мы идем», то ценности помогают нам не сбиться с курса. В ценностях заложены правила выбора решений и средств, с помощью которых мы достигаем намеченных целей

Система управления

позволяет принимать управленческие решения, давать обратную связь и создавать у сотрудников нужные паттерны поведения

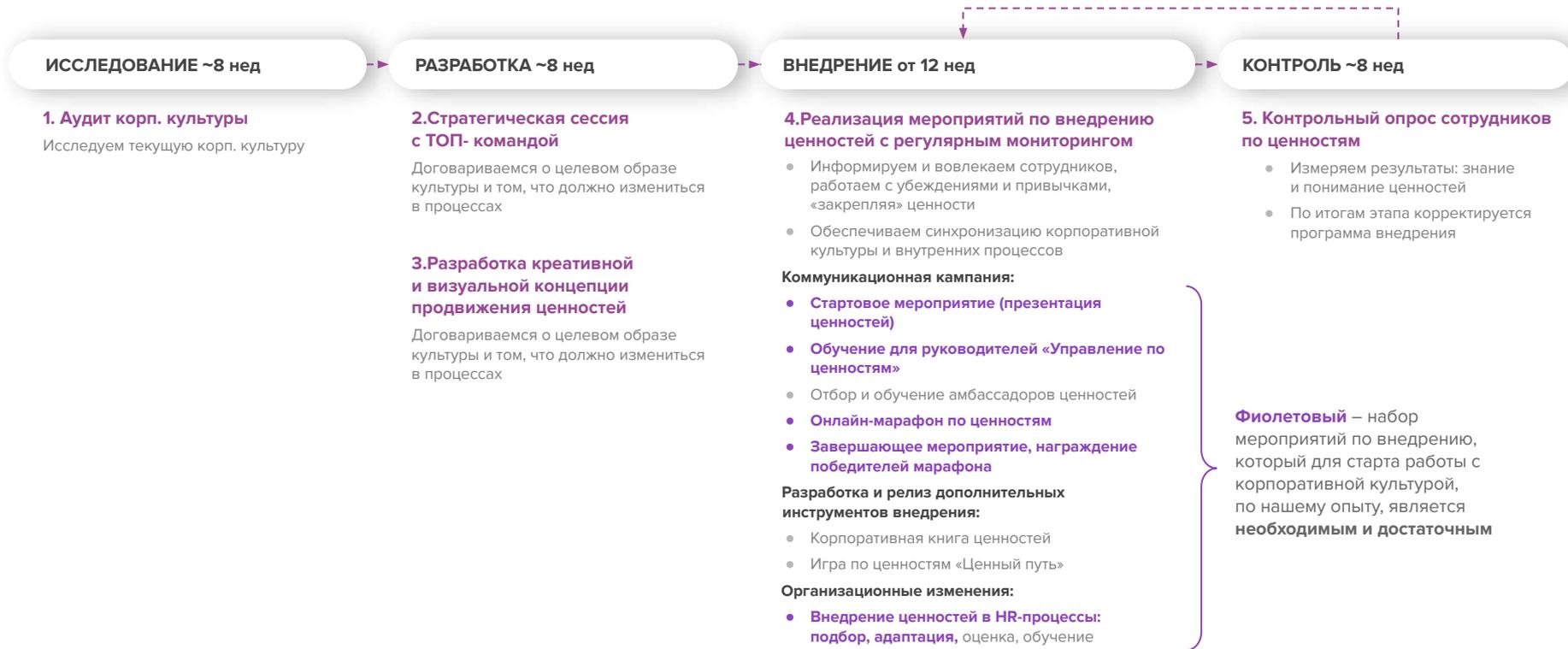
Правила поведения

объясняют сотрудникам, как принято вести себя с внешними и внутренними клиентами. Правила позволяют контролировать и вовремя корректировать нежелательное для нас (компании) поведение сотрудников. Правила обращены к клиентскому сервису и определяют формат общения внутри коллектива

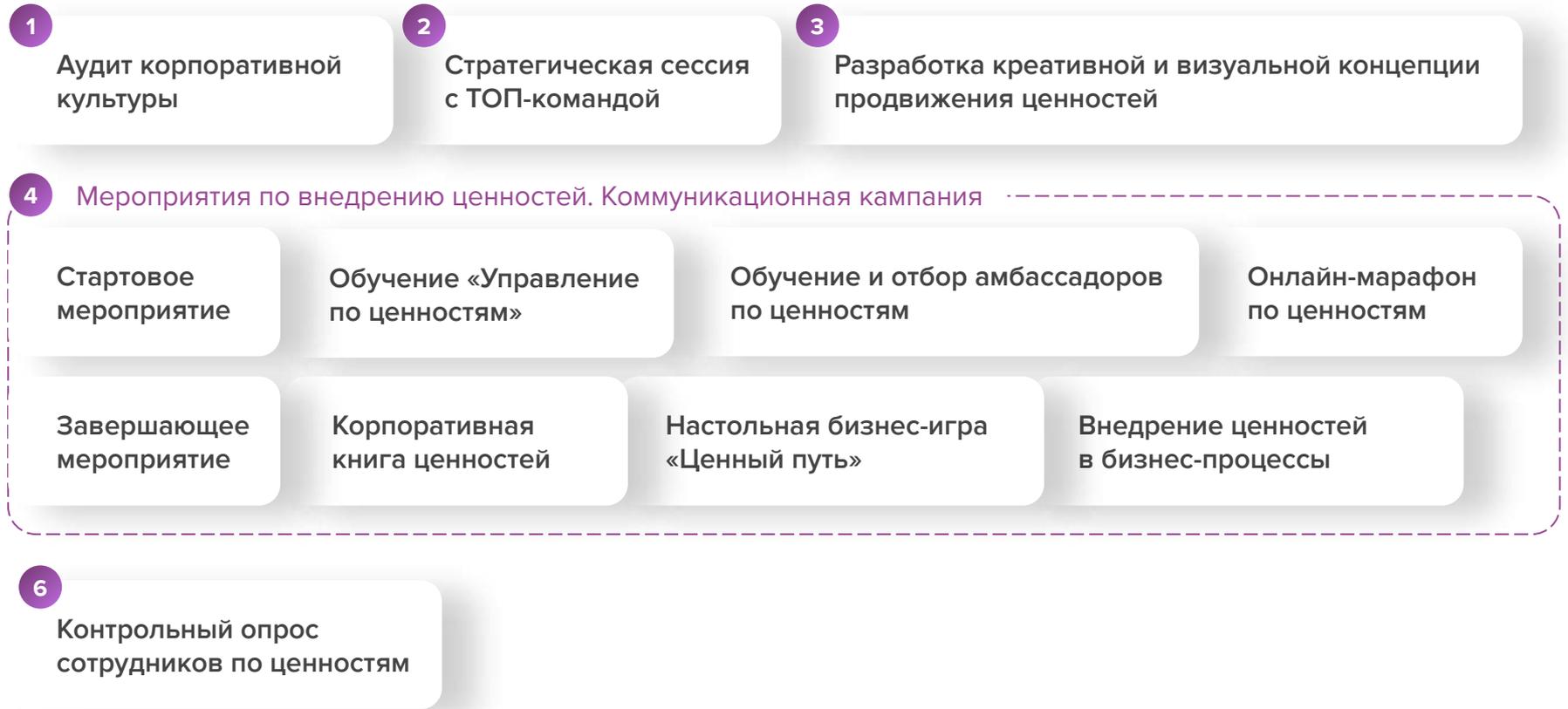
Корпоративный стиль

средства идентификации, корпоративные праздники, награды, PR культуры, коммуникации с сотрудниками и клиентами и т.д.

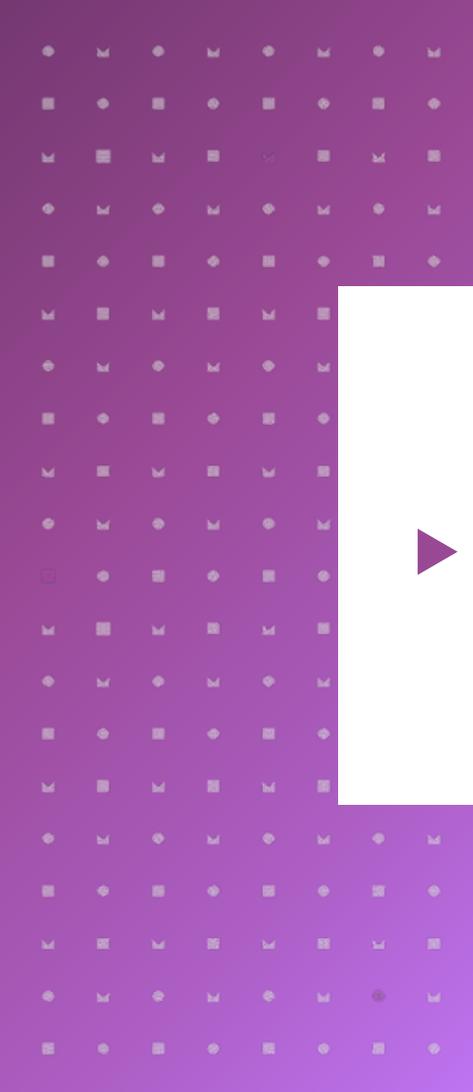
Общая логика комплексного проекта по трансформации корпоративной культуры



Этапы культурной трансформации компании



*Щелкните на этап, чтобы увидеть подробности

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of a purple-to-white gradient background with a grid of small, light-colored geometric shapes (squares and diamonds) arranged in a pattern that forms a large, irregular shape.

Этап 1.
Аудит корпоративной культуры

Аудит корпоративной культуры

Проблемы, которые поможет решить аудит:

- Корпоративная культура только формально существует в компании, и есть намерение «оживить» культуру
- Существуют расхождения между декларируемой и существующей культурой
- Непонятно, как относятся сотрудники к культуре компании
- Руководству недостаточно информации о реальном положении дел в организации
- Корпоративная культура меняется в процессе трансформации организации
- Корпоративная культура была создана давно и не соответствует актуальному контексту
- Компания на постоянной основе делает замеры для создания дорожной карты

Особенность аудита, формат работы:

1. Проведем оценку существующей корпоративной культуры компании на соответствие стратегии развития
2. Определим уровень корпоративной культуры с точки зрения спиральной динамики и уровня жизненного цикла организации по Адизесу (базовая методология выбирается в процессе взаимодействия)
3. Выявим расхождения между декларируемой, существующей и целевой корп. культурой
4. Сформулируем рекомендации (дорожная карта) по трансформации корп. культуры

Предполагаемый срок реализации – от 8 недель с момента начала работ

Ключевые результаты аудита:

- Отчет по результатам аудита корпоративной культуры
- Презентация отчета ключевой команде и/или другим заинтересованным лицам
- Понятные шаги для реализации, рекомендации и дорожная карта
- Понимание «узких» мест и мест для приложения основных усилий (фокусы)

Обсудить проект

Этапы и инструменты аудита корпоративной культуры компании

Этап

1 **Аудит материалов по корпоративной культуре компании**

Описание этапа

Изучение материалов, описывающих корпоративную культуру и стратегию: стратегическое видение, миссия, ценности, поведенческие индикаторы, HR-процессы, инструменты трансляции корпоративной культуры (описания, информация из адаптации, событийный ряд, визуальная подача в офисе, отзывы и экзит интервью и пр.)

2 **Глубинное интервью. Формирование первичных гипотез**

Исследование стратегических целей и видения корпоративной культуры, сбор ожиданий от корпоративной культуры, фиксация реального уровня корпоративной культуры на ТОП уровне, фиксация позитивных и негативных проявлений, преимуществ и пр.

3 **Аудит HR-процессов**

Изучение HR-процессов с точки зрения работы с корпоративной культурой и брендом в контексте пути сотрудника (EJM): анализ документов, интервью с HR и руководителями

4 **Онлайн опрос сотрудников**

Количественный анализ корпоративной культуры: анализ текущего восприятия корпоративной культуры, определение ценностей сотрудников. Аналитика в разрезе компании/подразделений/возраста/стажа/уровня должности

5 **Фокус-группы**

Качественный анализ корпоративной культуры в разрезе целевых аудиторий для детализации и уточнения данных опроса

6 **Анализ результатов и подготовка отчета и рекомендаций**

Сравнение полученных результатов со стратегическим видением развития компании, выявление расхождений между декларируемой и фактической корпоративной культурой компании. Подготовка отчета и рекомендаций по работе с корпоративной культурой (необходимость и шаги по трансформации, инструменты и мероприятия по внедрению)

Этап 2.

- ▶ **Стратегическая сессия с ТОП-командой**

Сессия по разработке корпоративной культуры

Проблемы, которые поможет решить работа с корпоративной культурой:

- Сотрудники перестают идентифицировать себя с компанией. Их вовлеченность и лояльность снижаются
- Сотрудники перестают доверять решениям руководства
- Поведение сотрудников не приводит к достижению стратегических целей, а иногда и противоречит им
- Ценности, которые недавно работали, перестают вдохновлять и помогать принимать правильные для бизнеса решения

Особенность сессии, формат работы:

1. Проведем интервью с руководителями для определения видения развития компании
2. Проведем сессию для синхронизации понимания корпоративной культуры
3. Формализуем элементы корпоративной культуры и передадим инструменты работы с ними

Целевая аудитория:

Высшее руководство компании, ключевые сотрудники и руководители функций (ключевые трансляторы ценностей в будущем)

Возможные форматы:

Офлайн, 1–2 дня (8–16 часов)

Ключевые результаты сессии:

- В компании сформулированы/скорректированы: миссия, ценности, поведенческие индикаторы, инструменты трансляции ценностей
- Понятно, что и как транслировать сотрудникам, чтобы достичь целевого поведения, подкрепляющего цели и задачи бизнеса
- Поведенческие индикаторы не нарушают привычные ценности, но показывают сотрудникам, как «правильно» себя вести в новых условиях
- Создан готовый набор материалов для оформления корпоративной книги ценностей

Обсудить проект

Исследование культуры AS IS

Работа по изменению культуры начинается с исследования того, как есть сейчас. Делать это можно по-разному: от простой беседы до глубокого аудита, от изучения регламентов до наблюдения за сотрудниками.

Если вы планируете начать работу с корпоративной культурой, рекомендуем провести серию стратегических интервью с ключевой командой компании. Обычно это собственник, генеральный директор и топ-команда – все, кто определяет стратегию компании и является главным носителем ее культуры.

Чтобы было проще это сделать, **мы собрали список тем, о которых стоит поговорить во время такого интервью**

Ключевые темы стратегического интервью:

1. Сфера ответственности
2. Стаж в компании
3. Видение стратегии компании и ключевых целей, которые перед ней стоят
4. Назначение и понимание корпоративной культуры
5. Видение существующей культуры компании
6. Особенности культуры компании
7. Сильные стороны культуры, что точно стоит сохранять в будущем
8. Недостатки культуры, от чего хорошо было бы избавиться
9. Что стоит дополнительно привнести в культуру компании, чтобы ее усилить

Если в компании уже есть формализованные миссия и ценности, можно попросить озвучить их

Если после интервью планируете проведение сессии по описанию или корректировке ценностей, то обязательно уточните:

1. Общие ожидания от сессии
2. Ожидание от результата
3. Как на компании отразится отсутствие результата работы

1

Архетип

- Отвечает на вопрос: «Мы какие?»
- Необходим для определения позиционирования компании «внутри» и «вовне» в рамках коммуникации HR-бренда и бренда коммерческого
- Позволит определить стилистику, тональность высказываний и настроение HR-бренда и культуры в целом

2

Видение

- Отвечает на вопрос: «К чему мы стремимся?»
- Видение – это образ организации в будущем, который может включать в себя способ достижения результата
- Видение должно быть конкретным и ясным

3

Миссия

- Отвечает на вопрос: «Зачем мы этому миру?»
- Помогает понять, что мы делаем, для кого, как и зачем
- Вдохновляющая миссия позволяет сотрудникам всегда фокусироваться на главном. Миссия тесно связана со стратегическим видением и целями компании

4

Ценности и их описание

- Отвечают на вопрос: «Что для нас важно?»
- Хорошо сформулированные ценности – это не только набор слов. Ценностям необходимы описания (дескрипторы), которые позволяют качественно донести до читателя основной смысл ценностей

5

Поведенческие индикаторы

- Отвечают на вопрос: «Какое поведение соответствует ценностям компании?»
- Позволяют сотрудникам понять и в дальнейшем отслеживать ценностное поведение.
- Обогащают модель компетенций и являются базой для практик регулярного менеджмента

6

Дорожная карта

- Отвечает на вопрос: «Что мы делаем в ближайшее время?»
- Позволяет определить перечень мероприятий и конкретных результатов от наших действий
- Определяет зоны ответственности и дает понимание, что конкретно мы должны сделать для того, чтобы прийти к целевому состоянию корпоративной культуры

Развитие: обогащай и передавай дальше

Обогащая себя и других, мы увеличиваем ценность компании и каждого участника общего процесса

Правильно:

- Стремиться к новым знаниям, осваивать лучшие практики** (в том числе и в смежных областях). Для нас обогащение — это непрерывное развитие. Именно такой подход позволит нам отвечать на новые вызовы времени, решая все более сложные и комплексные задачи.
- Быть ориентированным на результат**, проявлять гибкость в процессе и решениях. Только так мы сможем увеличивать ценность компании и каждого участника процесса.
- Быть открытым нестандартным решениям**. Наша смелость и открытость новому может стать основой доверия к нашей экспертизе и профессионализму.
- Критически анализировать результаты и процессы**. Мы не боимся ошибаться, но мы всегда с большой требовательностью и вниманием анализируем наши результаты и решения. Мы требовательны к себе и коллегам. Именно это позволяет нам постоянно развиваться и совершенствоваться.
- Делиться инновационным опытом**. Культура обмена опытом — основа для нашего развития и роста.

Недопустимо:

- Отказ в содействии: «Нет и все»**. Для нас недопустимо останавливаться в развитии, опираясь только на старые привычки и нежелание брать на себя новые вызовы.
- Отказ в развитии и обучении: «Мы всегда так делали»**
- Приоритет на формальность и типовые решения**

Движение: непрерывное развитие и самосовершенствование

У нас принято:

- Поиск нового (рынки, процессы...)
- Приходить с проектами и идеями, брать на себя инициативу
- Активно коммуницировать
- Помнить, что делая себя лучше, мы делаем лучше компанию (саморазвитие и самообучение приветствуется в нашей компании)
- Быть всегда в потоке (нужно пояснить)
- Приходить не с проблемой, а с решениями и идеями

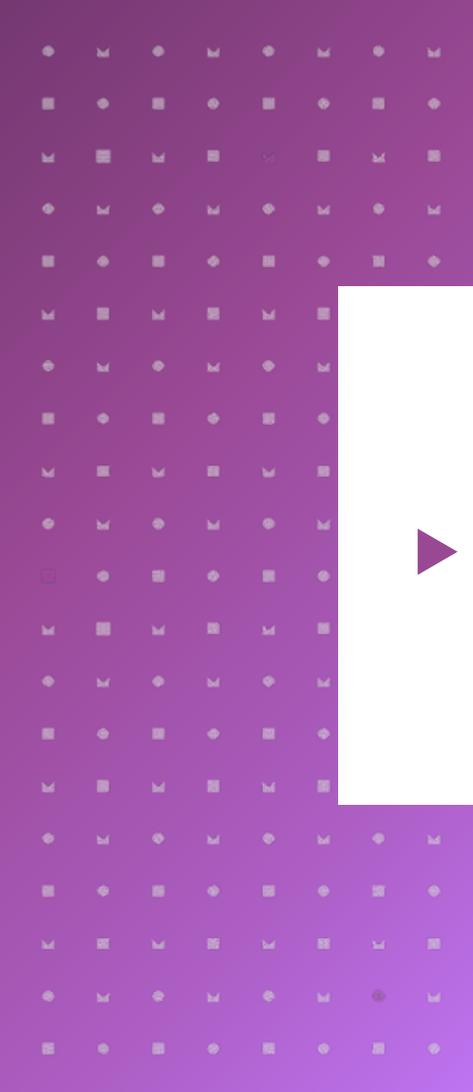
У нас не принято:

- Вносить деструктив
- Вводить в заблуждение
- Демонстрировать неготовность меняться

Увольняем:

- ИБД
- Токсичность, саботаж

ЦЕННОСТИ	КОМПЕТЕНЦИИ	СМЫСЛЫ	ИНДИКАТОРЫ КРАТКО	ИНДИКАТОРЫ СТАРШЕЙ МЕНЕДЖМЕНТ/ДИРЕКТОР/СТАРШИЙ ДИРЕКТОР (SD, SMD)
ЧЕСТНОСТЬ Является основой взаимоотношений. Проявлять честность и открытость, не злоупотреблять служебным положением.	ЧЕСТНОСТЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ	Я Выполнять работу на себе, брать ответственность и открыто говорить о проблемах, не соответствующих нашим ценностям Я Проявлять уважение толерантности к коррупции и воровству, не злоупотреблять служебным положением Я Делиться с сотрудниками своими результатами, успехами и сложностями	1. Транспарентно выполнять обязательства. 2. Предотвращать коррупцию и воровство, злоупотребление служебным положением 3. Открыто говорить о правонарушениях 4. Делиться с сотрудниками своими результатами, успехами и сложностями	1. Я транспарентно выполняю в компании правила и нормы поведения, выполняю работу на себя, беру ответственность на уроки компании, являюсь ролевой моделью для сотрудников. 2. Я действую честно и ответственно и поощряю команду предотвращать любое проявление коррупции и злоупотребления служебным положением. 3. Я выражаю свою честность, открыто говорю о поведении, не соответствующем нашим ценностям. 4. Я доверяю своей команде и предоставляю возможность самостоятельно принимать решения, нести за них ответственность. 5. Я транспарентно делюсь с сотрудниками стратегиями компании, целями и результатами подразделения, честно говорю об успехах и сложностях, всегда доступен для их разъяснения.
		Я Своевременно принимать решения и действовать, в том числе в условиях неопределенности	1. Своевременно принимать решения и действовать, в том числе в условиях неопределенности. 2. Не бояться ошибиться, оперативно корректировать свои действия. 3. Прогнозировать в условиях неопределенности. 4. Ставить амбициозные цели, проявлять настойчивость 5. Проявлять гибкость и изобретательность в способах достижения результатов. 6. Отвечать за собственные решения и результаты, объективно их оценивать.	1. Я смело принимаю решения, в т.ч. влияющие на бизнес-процессы, действую в условиях неопределенности. 2. Я не боюсь ошибиться и столкнуться со сложностями при внедрении новых методов и подходов, готов изменять решение, если найден более эффективный путь. 3. Я мобилирую себя и команду в ситуациях многозадачности и высоких нагрузок, оцениваю сложность и масштаб задач. 4. Я ставлю амбициозные цели перед собой и командой, проявляю настойчивость для достижения высоких бизнес-результатов. 5. Я мотивирую сотрудников искать и пробовать новые подходы в работе, проявлять гибкость и изобретательность в способах достижения результатов.



Этап 3.
**Разработка креативной
и визуальной концепции
продвижения ценностей**

Креативная и визуальная концепция продвижения ценностей – это наше обращение к сотрудникам компании с помощью образов, сюжетов и слоганов, объединенных ключевой идеей, которая затем реализуется в разных форматах коммуникации. Грамотно проработанная концепция стимулирует интерес сотрудников к теме корпоративной культуры, повышает запоминаемость ценностей и способствует развитию HR-бренда компании

1 Диагностика текущих практик коммуникационной поддержки

- Анализ документов: анализируется перечень каналов коммуникации и данные по ним, визуальный стиль, брендбук, Tone of voice (ToV) для того, чтобы органично встроить коммуникацию ценностей в общую систему коммуникаций компании
- Фокус-группа с сотрудниками по визуализации, на которой мы выявляем и анализируем ассоциативный ряд участников и определяем откликающиеся визуальные элементы/образы/сюжеты, которые наиболее четко донесут до целевой аудитории месседж компании

Результат:

Отчет по итогам диагностики

 = 2 недели

2 Разработка креативной и визуальной концепции вн. коммуникаций и подготовка программы продвижения ценностей

По итогам диагностики детально прорабатывается креативная и визуальная концепция продвижения ценностей, формируется коммуникационный план внедрения на год в разрезе целевых аудиторий, каналов коммуникации, коммуникационных форматов и пр.

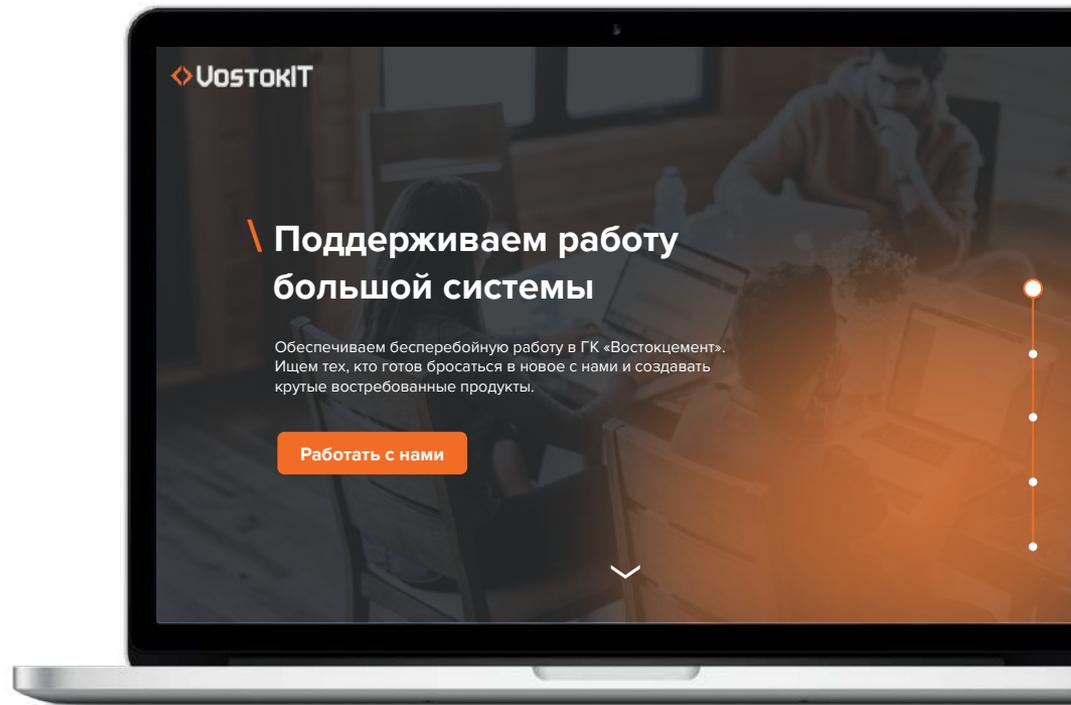
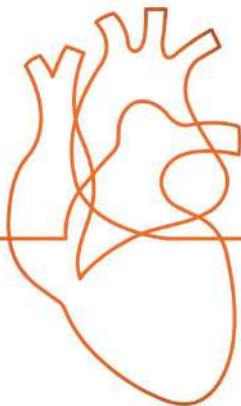
Результат:

- Три варианта визуальной концепции
- Текстовый документ, креативная концепция и контент-план
- Детализированный календарный план активностей на период продвижения со списком ресурсов

 = 2 недели

Добиться большего

Биться – биение и ритм сердца
Бьемся как сердце



Примеры креативной и визуальной концепции



Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания



Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

Онлайн-марафон по ценностям

Завершающее мероприятие

Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Логика стартового мероприятия

Общекорпоративное мероприятие в очном или онлайн формате

Вводная часть

Командная игра

Заключительная часть

Стартовое корпоративное мероприятие – это отправная точка процесса внедрения ценностей, которая знаменует начало массовой коммуникационной кампании. Форматов этого мероприятия великое множество, но оно всегда должно содержать следующие части:

- Обращение первого лица
- Обозначение причин и предпосылок проекта по трансформации/формализации корпоративной культуры
- Презентация Миссии, ценностей, поведенческих индикаторов и рассказ о том, как они поддержат стратегию компании
- Информирование о том, что уже сделано в рамках проекта, и что еще предстоит сделать (организационные изменения)

Информационная часть для данного мероприятия является необходимой и достаточной.

Однако, для того, чтобы глубже погрузить участников в ценности компании и создать новые положительные ассоциации и воспоминания об этом событии, мы рекомендуем дополнить информационную часть другими командными активностями с игровой механикой (варианты представлены далее)

- Объявление начала марафона по ценностям
- Q&A сессия: ответы на вопросы аудитории



«Квест в конвертах»

1. Участники делятся на 9 команд (у каждой ценности 3 расшифровки-индикатора. Каждая команда работает со своим набором индикаторов и типами активностей)
2. Каждой команде выдается три конверта с заданиями разных форматов, посвященными разным ценностям
3. Фасилитатор объявляет туры, когда участники работают над заданиями в конвертах синхронно по определенной ценности. После окончания каждого тура фасилитатор приглашает на сцену случайную команду и просит продемонстрировать результат*
4. В конце фасилитатор подводит итоги и произносит заключительную речь

** Результаты могут быть использованы для создания настольной игры «Ценный путь»*



«В одной связке»

Легенда: Команды начинают восхождение на Эверест. Мы пройдем основные этапы подготовки, чтобы команды могли справиться с заданием. Нужно держаться друг за друга, и тогда вместе можно достичь цели

Механика:

Локация: площадка на открытом воздухе или просторный пустой зал

Задача: дойти до вершины и построить команду

Резкие повороты сюжета игры заставляют участников **проявлять свои лучшие качества**. Сложные испытания позволяют участникам получить яркий и запоминающийся опыт работы над достижением цели и продемонстрируют важность умения договариваться и работать в команде

Мерч: Брендированные компасы лидерам подгрупп (мы задаем правила игры), сувенирная веревка с карабинами (мы становимся лучше, когда мы вместе), фонарик/хлопушки или карандаши с семенами/зонт (мы заботимся друг о друге, потребителей, окружающем мире)

** Программа корректируется под ценности компании*

Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

► Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

Онлайн-марафон по ценностям

Завершающее мероприятие

Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Тренинг «Управление по ценностям»

Обучение руководителей и
амбассадоров работе с
ценностями

Цели тренинга:

Без сопротивления внедрить ценности компании

- Передать руководителям инструменты для работы со своими сотрудниками
- Повысить уровень вовлеченности руководителей в управление
- Повысить управленческую уверенность руководства в ситуации внедрения новой корпоративной культуры
- Повысить осведомленность руководителей в теме «Корпоративная культура организации»

Длительность программы: 8 часов

Формат: тренинг, очно/онлайн, до 20 участников

Пример наполнение тренинга

«Управление по ценностям»

Современный мир
и управление по ценностям

Ценности и поведение

Корпоративная культура
и ее влияние на бизнес

Тренируемся
управлять культурой

- Ценностный подход в современном мире
 - Научные методы и подходы к вопросам построения, оценки и изменений корпоративной культуры
 - Схема корпоративной культуры и инструменты внедрения
 - Кейсы известных компаний: рассмотрим и подумаем, какую выгоду мы можем извлечь из корпоративной культуры
-
- Индикаторы ценностного поведения: почему нужно внедрять не ценности, а «правильное» поведение
 - Практика: как наши ценности влияют на наш выбор действий и поведения
 - Сравним подход: знаю, умею, отношусь
 - Как ценности определяют то, как я буду относиться к той или иной деятельности
-
- С чего начинается корпоративная культура?
 - Как корпоративная культура влияет на бизнес
 - Тест на лояльность. На какие два вопроса должен положительно ответить наш сотрудник, чтобы он был лояльным к организации
-
- Как увидеть индикаторы в ежедневном поведении сотрудника и говорить конкретно про поведение, а не про наше представление о том, что правильно
 - Формирование ясного понимания ценностей и поведенческих индикаторов
 - Обратная связь в ситуации нарушения ценностного поведения
 - Как проводить развивающие диалоги с сотрудниками
 - Как быстро ориентироваться в поведении сотрудников и реагировать должным образом

Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

▶ **Отбор и обучение амбассадоров ценностей**

Онлайн-марафон по ценностям

Завершающее мероприятие

Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Поддержка цикла работы с амбассадорами корпоративной культуры



Цель

- Создать общее информационное поле, сформировать правильное понимание важности корпоративной культуры и сути ценностей
- Подготовить амбассадоров (агентов перемен) для активного участия в мероприятиях по продвижению культуры
- Создать среду для обмена знаниями и повышения вовлеченности в инициативы корпоративной культуры
- Повысить личную ответственность сотрудников и приверженность ценностям



Отбор

- Создание ролевой модели амбассадора
- Определение каналов, критериев и процесса отбора
- Проведение интервью для определения ведущей мотивации участия в программе

Концепция обучения

Обучение амбассадоров представляет собой **тренинг тренеров** – передача техник и инструментов для продвижения корпоративной культуры в компании и реализации отдельных инициатив.

Контент подбирается в соответствии с подходами, принятыми в компании, и кастомизируется под задачи аудитории, содержит практические упражнения для выработки умений.

Среда для эффективной работы

Рекомендации по организации работы амбассадоров, формирование плана активностей

Поддержка цикла работы с амбассадорами корп. культуры



[Запросить программу амбассадоров](#)

Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

▶ **Онлайн-марафон по ценностям**

Завершающее мероприятие

Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Онлайн-марафон по ценностям: создаем новое информационное поле, активно вовлекая сотрудников

Онлайн-марафон по продвижению ценностей –

это мероприятие, регулярно побуждающее сотрудников «возвращаться» к ценностям, искать и находить в своей повседневной деятельности примеры их проявления и подтверждение их пользы для рабочего процесса. Это значительно повышает важность корпоративной культуры и ценностей и способствует лучшей закрепляемости целевой корпоративной культуры

Каждые 3-4 недели разбирается одна ценность в игровом онлайн-формате

Один цикл марафона включает в себя:

- Онлайн мероприятие с игровыми и информационными активностями (1 час, онлайн)
- По ценности (рассказ об индикаторах, КВИЗ, викторина, ответы на вопросы)
- Конкурс на лучшую историю о проявлении ценности. Три недели идет сбор, на четвертой сотрудники голосуют за лучшую историю. Три победителя получают призы (мерч с этой ценностью). Лучшие истории вместе с авторами попадут на портал компании
- Видеообращения ТОП-команды к сотрудникам с рассказом о ценностях, о том, почему они важны для компании и для них лично (раз в неделю)
- Регулярное сопровождение в каналах коммуникации (сообщения, плакаты, видео и пр.)
- Вкусный день (угощение сотрудников продуктами в стиле ценности)

Почему это важно?

- Последовательная подача информации малыми порциями повышает ее запоминаемость и постепенно формирует новое информационное поле
- Логика поэтапной проработки каждой ценности с последующим конкурсом за лучший кейс способствует самостоятельной рефлексии на тему корпоративных ценностей
- Использование массовых онлайн инструментов позволит охватить большую часть аудитории и сделать мероприятие доступным для всех

Обсудить проект

Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

Онлайн-марафон по ценностям

▶ **Завершающее мероприятие**

Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Общекорпоративное мероприятие в очном или онлайн формате

Завершающее мероприятие подводит итоги коммуникационной кампании по внедрению ценностей. Его важнейшие задачи – трансляция первых побед и поддержка успехов сотрудников в проявлении ценностей, а также признание заслуг амбассадоров. Это укрепляет веру команд в то, что ценностное поведение важно для компании не на словах, а на деле, горячо поддерживается внутри и имеет ощутимую связь с повышением общей эффективности компании

Мероприятие включает:

- Обращение первого лица
- Подведение итогов проекта по внедрению ценностей: первые успехи проекта и план дальнейшей работы с корпоративной культурой
- Презентация обновлений сайта/мерча
- Релиз корпоративной книги ценностей
- Корпоративный TED: истории о ценностях от амбассадоров
- Публичное награждение победителей онлайн-марафона и амбассадоров ценностей
- Q&A сессия: ответы на вопросы аудитории
- Фуршет и неформальная часть мероприятия

Команда консультантов может подготовить **сценарий мероприятия**, наполнив его другими командными активностями, которые отражают ценности компании, а также **провести само мероприятие**.

Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

Онлайн-марафон по ценностям

Завершающее мероприятие

► Корпоративная книга ценностей

Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Корпоративная книга ценностей —

раскрывает смысл корпоративной культуры и правил использования корпоративных ценностей в ежедневной работе. Книга дает широкий инструментарий, которым руководители могут воспользоваться для развития управления, основанного на ценностях в своих подразделениях



Создание корпоративной книги

ценностей позволит запустить процесс имплементации ценностей в бизнес-процессы и профессиональную деятельность сотрудников

Книга ценностей включает в себя:

- **Ответ на вопрос:** «Зачем сотрудникам компания с сильной корпоративной культурой, почему ей нужно заниматься?»
- Миссия, ценности
- **Описание каждой ценности.** Ценность, объяснение ценности, ключевые смыслы, поведенческие индикаторы. Кейс: проявление ценностей в компании
- Ценности в управленческих решениях. Кейсы
- **Управление по ценностям.** Кто и как работает с ценностями? Высший менеджмент, руководители, HR
- **Инструменты управления по ценностям.** Инструменты, алгоритмы, примеры применения: обратная связь, одноминутный рассказ, чек-лист, встречи с сотрудниками, круглый стол и т.д.



Запуск:

- Оцифровка всех материалов сессии
- Проведение интервью с первыми лицами компании (Зачем корпоративная культура нужна компании)



Создание книги:

- Создание чек-листов «Как понять, что я соответствую ценностям компании»
- Собираем цитаты и кейсы сотрудников, которые описывают ценностное поведение (опрос или фокус-группы)
- Обработка кейсов для книги
- Проведение фокус групп для понимания визуальной основы книги
- Создание ТЗ для дизайнеров
- Создание и согласование макета книги



Дизайн:

- Печать книги и/или размещение ее в web формате
- Презентация книги сотрудникам и ключевому заказчику

Срок реализации: ≈ 8 недель



Этап 4. Внедрение ценностей. Коммуникационная кампания

Стартовое мероприятие

Обучение «Управление по ценностям»

Отбор и обучение амбассадоров ценностей

Онлайн-марафон по ценностям

Завершающее мероприятие

Корпоративная книга ценностей

▶ Настольная бизнес-игра «Ценный путь»

Настольная игра-тренинг по популяризации ценностей компании и соответствующих поведенческих индикаторов

Часто компании сталкиваются с трудностями донесения смысла и содержания ценностей до всех сотрудников. Игра позволяет решить эту проблему в живом диалоге с сотрудниками, чтобы они смогли пройти практику применения ценностного подхода в увлекательной игровой атмосфере. Кроме того, артикулируя понятиями «ценности» в игре, проговаривая решения в области поведенческих индикаторов, сотрудники снимают барьер «табу» на разговор о «ценностях» компании, провоцируя наполнение языковой среды компании необходимым культурным контентом

Благодаря этой игре компания:

Оперативно адаптирует сотрудников и объяснит, какое поведение поощряется в компании

Объяснит сотрудникам, как можно добиться успеха в компании на примере реальных кейсов

Быстро каскадирует ценности компании на любое количество сотрудников

Повысит лояльность к ценностям компании за счет легкого понимания «что конкретно нужно делать»

Сможет провести ценностное и увлекательное мероприятие для сотрудников



Зачем нужен «Ценный путь»?

Особенность игры

Игра «Ценный путь» — это, в первую очередь, обучение в игровой форме. Задания в игре построены на основе ценностей Заказчика. Здесь понадобится проанализировать свой рабочий опыт и контекст самой компании. Игра сопровождается обязательной фасилитацией, это дает возможность усилить влияние обратной связи для игроков

☆ Цели для компании

- **Познакомить** сотрудников с ценностями компании
- **Научить** применять ценности на работе и в жизни
- **Показать** связь личных и корпоративных ценностей
- **Дать** сотрудникам реальные инструменты для развития и ежедневной поддержки корпоративной культуры

✓ В результате игры сотрудники:

- Познакомятся с ценностями компании: узнают название, описание и значение каждой ценности
- Узнают, для чего ценности нужны в работе и научатся их применять
- Смогут определить соответствие или несоответствие ценностному поведению самого себя и своих коллег
- Преодолеют языковой барьер в разговоре о ценностях. Коммуникация и обратная связь по ценностным индикаторам войдут в их регулярную практику
- Освежат и обновят свои знания в области ценностей и ценностного поведения



Задача участников – привести компанию к статусу «Компания мечты», в этом помогут корпоративные ценности. Участники выполняют задания на карточках и продвигают свои фишки-ценности по игровому полю.

Первый, кто придет в центр, получает звание – победитель «Компании мечты». Каждый участник сам выбирает скорость движения по полю, выбирая задания разной сложности.

Задания в игре трех типов:

Легкие: связывают корпоративные ценности с жизнью человека.

Средние: помогают разработать инструменты работы с КК, применить ценности в бизнес-процессах.

Сложные: помогают понять применение ценностей компании в реальных рабочих ситуациях.

Также в игре есть карточки бонусы и черные лебеди



1

Передача вводных о корпоративной культуре

Заказчик передает необходимые материалы для разработки: список основных и вспомогательных ценностей, заполненную форму ценностных индикаторов

2

Кастомизация наполнения

Команда TSQ кастомизирует наполнение игры: разрабатывает задания под ценности Заказчика, разрабатывает уникальный дизайн комплектующих игры

3

Обучение проведению

Фасилитатор TSQ проводит обучение внутренних специалистов (группа до 15 человек) Заказчика проведению игры

4

Передача материалов

Заказчику передается методика и полный комплект игры: все необходимые материалы, регламенты, составляющие игры. Заказчик сможет самостоятельно проводить игру по описанному алгоритму

«Ценный путь» требует кастомизации под ценности каждой компании

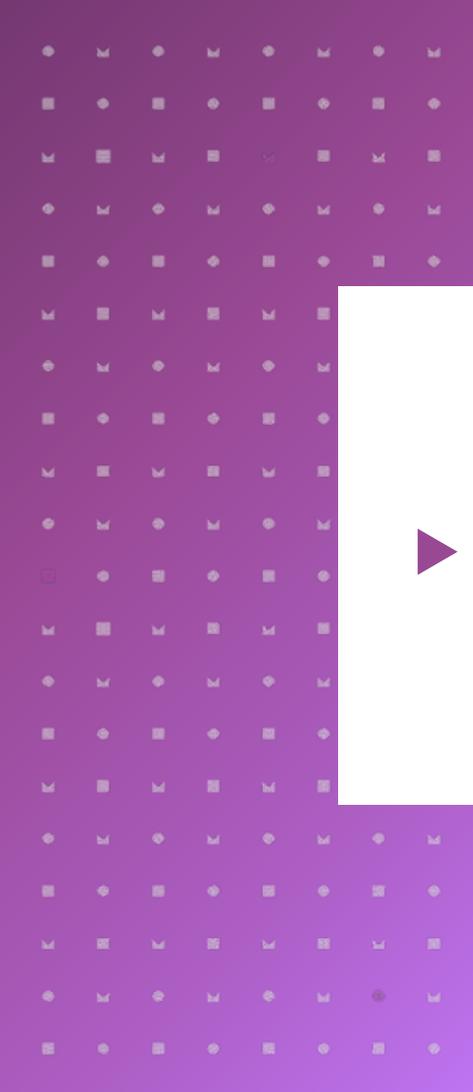
Игра не может быть проведена по готовым материалам и требует тщательной кастомизации под ценности, цели и задачи, фирменный стиль компании-Заказчика

Под каждого Заказчика создается отдельное наполнение, поскольку каждая компания имеет свои уникальные ценности. Даже если ценности разных компаний частично совпадают, поведенческие индикаторы к этим ценностям будут разными



Заявка на игру

Предполагаемый срок реализации проекта –
12 недель с момента начала работ



Этап 5.
Внедрение ценностей
в бизнес-процессы.
Организационные изменения

Зачем?

Вынесение корпоративной культуры на уровень ключевых бизнес-процессов позволит реализовать проект по внедрению корпоративной культуры и сделать ее органичной частью повседневной деятельности сотрудников

Внедрение культуры включает в себя:

1. Консультационную поддержку владельцев продукта для того, чтобы: ускорить процесс разработки, улучшить качество создаваемых документов, поддерживать систему на этапе внедрения, поддерживать владельцев продукта в спорных и сложных ситуациях
2. Оформление необходимой документации, разработка чек-листов, алгоритмов и т.д.
3. Поддержка на этапе работы с дорожной картой (см. следующий пункт)
4. Подготовка необходимых методических материалов (Welcome-тренинг, гайдлайн, алгоритм интервью по ценностям, доработанный план адаптации, программы обучения, оценка ценностного поведения, опрос по вовлеченности и т.д.)
5. Проведение учебных мероприятий для топ-команды (это лучше реализовать силами внешнего провайдера)
6. Помощь в участии во внешних имиджевых мероприятиях (участие в конкурсах, работа на уровне HR-бренда и т.д.)

Почему это важно?

- Основная проблема заключена не в создании самих ценностей, а в их внедрении
- Имплементация ценностей в «обычные» бизнес-процессы сделает процесс внедрения быстрым, эффективным и выгодным для компании
- Качественная подготовка необходимой документации позволит нам масштабировать проект на все уровни управления в компании, делать необходимые замеры, собирать метрики

Обсудить проект

Этап 6.

- ▶ **Контрольный опрос сотрудников по ценностям**

Отслеживаем закрепляемость ценностей, анализируем результаты

Этапы проведения опроса

1

**Методическая подготовка
опросника и PR**

Формат

Удаленно, до 2 недель

2

Онлайн опрос сотрудников:

- закрытые и альтернативные вопросы для контроля знания ценностей
- кейс-тестовые вопросы на понимание
- открытые вопросы

Формат

Онлайн опрос, 2-3 недели

3

**Анализ результатов и подготовка
отчета и рекомендаций**

Формат

- Обработка, 2-3 недели
- Презентация итогов — онлайн-встреча, 90 минут



Кейсы

Среди наших **клиентов** по этому направлению:



буше



T Systems



AZOT GROUP



ПЕТРОВИЧ

FABERLIC
BE YOUR BEST



Заполнить бриф

Другие клиенты

Разработка и внедрение корпоративной культуры для компании «Петрович»

1. Подготовка к проекту

Интервью, согласование сценария сессии



2. Сессия

Участники 40 человек (2 дня).
Результат: определение ключевого Архетипа (Герой), миссия, ценности (Преодоление, Человек, Развитие), формулировка дескриптора к каждой ценности, поведенческие индикаторы к каждой ценности

7. Сессия по целям устойчивого развития

Сессия для имплементации ценностей в стратегические инициативы компании. В результате ценности нашли отражение в стратегических фокусах компании + связь ценностей и целей устойчивого развития (ЦУР) компании

3. Оцифровка

Оцифровка всех полученных материалов. Подготовка материалов к созданию корпоративной книги ценностей. Корпоративная книга используется в дальнейшем как PR и методический инструмент для работы с ценностями

6. Подбор по ценностям

Руководители компании прошли обучение «Подбор по ценностям». На тренинге руководители научились проводить интервью не только по Hard/Soft, но и оценивать ценностное поведение соискателя
Пример работ, описан в референсном кейсе

4. Ценный путь

Разработка игры для сотрудников компании. Чаще всего используется на этапе адаптации и/или обучения сотрудников.

Кейс этапа

5. Обучение руководителей

Топ команда и ключевые руководители прошли обучение «Управление по ценностям». На тренинге руководителям были переданы инструменты для работы с ценностями: обратная связь, минутный рассказ, чек-лист и т.д.

Компания:

«Восток Айти Сервис», IT поддержка компании «Востокцемент»

Цель:

Формализовать корп. культуру компании

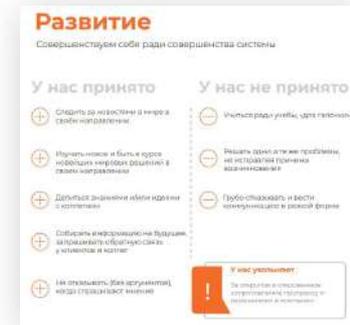
Сформировать УЦП бренда для карьерного сайта

Этапы проекта:

1. Интервью с управленческим составом компании
2. Формирование гипотез для дальнейшей настройки процессов подбора и адаптации
3. Сессия по выработке основных принципов культуры (8 часов, очно)
4. Формирование тезисов для УЦП HR-бренда на базе модели Остервальдера
5. Оформление результатов сессии и подготовка текста лендинга компании для подбора персонала

Ключевые результаты:

- Разработаны миссия, ценности, расшифровки ценностей, поведенческие индикаторы в формате «принято»/ «не принято» / «увольняем»
- Сформулировано уникальное ценностное предложение компании для соискателей
- Разработано наполнение для карьерного сайта



Разработка единой архитектуры корпоративной культуры компании

Компания:

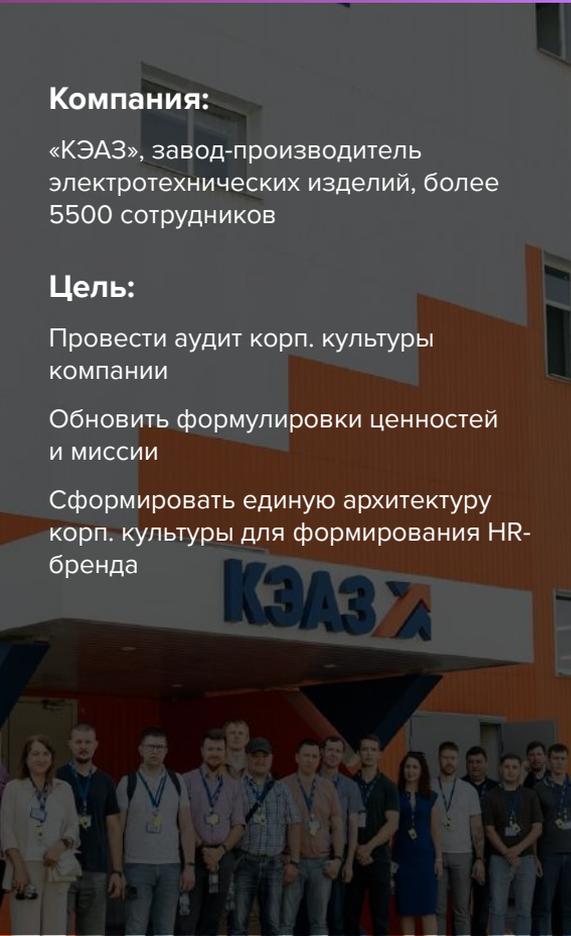
«КЭАЗ», завод-производитель электротехнических изделий, более 5500 сотрудников

Цель:

Провести аудит корп. культуры компании

Обновить формулировки ценностей и миссии

Сформировать единую архитектуру корп. культуры для формирования HR-бренда



Этапы проекта:

01 Диагностический этап

- Глубинные интервью с ТОП командой
- Аудит восприятия ценностей сотрудниками. Массовый опрос сотрудников
- Фокус-группы
- Анализ информационных потоков (тональность высказываний, визуальный ряд, внешняя и внутренняя коммуникационная кампания)

02 Анализ результатов и формулировка гипотез

- Подготовка отчета
- Презентация итогов аудита КК

03 Проведение рабочей сессии (очно, 16 часов)

- Принятие решения по смысловому содержанию архитектуры корпоративной культуры
- Формирование пирамиды корпоративной культуры: миссия, ценности, дескрипторы ценностей, индикаторы ценностного поведения
- Определение приоритетных проектов КК
- Оценка доверия в команде (наблюдение во время сессии)

Ключевые результаты:

- Проведен аудит корп. культуры, выявлены ключевые ценности сотрудников
- Разработаны миссия, ценности, дескрипторы ценностей, поведенческие индикаторы в формате «принято»/ «не принято»
- Согласована архитектура КК
- Сформирована дорожная карта развития HR-бренда



Архетип

- Оборот – Богатырь
- Герой-Создатель

Миссия

Мы все делаем с энергией для безопасного использования

Идеи

Всё для: **КРЕАТИВНОСТЬ. принято (с доработками)**

1. Исполнять лучшие практики, предлагать улучшения
2. Постепенно развиваться, не останавливаясь на достигнутом
3. Развивать и поддерживать культуру новаторства, поощрять итерационные решения
4. Идти пути, а не привычки сидеть
5. Идти и предлагать решения, которые улучшат жизнь компании и клиентов
6. Идти простые и красивые решения, делиться ими и Помни про эффективность

Компания:

NDA, федеральная оптовая компания по продаже автозапчастей

Цель:

Разработать миссию и ценности компании

Сформировать корпоративную книгу ценностей

Составить дорожную карту внедрения корп. культуры

Обучить руководителей управлению по ценностям

Формирование корпоративной культуры

Этапы проекта:

01

Подготовительный этап

- Интервью с первыми лицами компании
- Согласование сценария сессии
- Подготовка команды к сессии. PR-сессии

02

Проведение рабочей сессии (очно, 16 часов)

- Блок 1: проблематизация
- Блок 2: поиск архетипа
- Блок 3: разработка видения и миссии
- Блок 4: формулировка ценностей и убеждений
- Блок 5: формулировка поведенческих индикаторов
- Блок 6: разработка дорожной карты внедрения

03

Создание корпоративной книги ценностей

- Миссия, ценности, описание каждой ценности и кейсов с проявлением ценностей в компании
- Ценности в управленческих решениях
- Управление по ценностям. Кто и как работает с ценностями?
- Высший менеджмент, руководители, HR
- Инструменты управления по ценностям

04

Проведение тренинга «Управление по ценностям» для руководителей (очно, 8 часов)

Ключевые результаты:

- Разработаны видение, миссия, ценности и слоганы ценностей
- Составлена корпоративная книга ценностей
- Сформирована дорожная карта внедрения корп. культуры
- Проведено очное обучение для руководителей по теме «Управление по ценностям»



Ценный путь: настольная бизнес-игра для работы с ценностями компании

Компания:

Российское представительство производственной компании, 1300+ сотрудников, где 80% – производственный персонал

Цель:

Разработать инструмент, который позволит в игровой, вовлекающей форме познакомить сотрудников с ценностями компании, научить применять ценности в работе и в повседневной жизни, показать связь личных и корпоративных ценностей, дать сотрудникам реальные инструменты для развития и ежедневной поддержки корпоративной культуры



Ключевые результаты:

- 01 Сотрудники знают корпоративные ценности и понимают их содержание; могут различать поведение соответствующее и несоответствующее ценностям компании; знают, как использовать ценности в конкретных рабочих ситуациях
- 02 В процессе игры участники разработали прикладные инструменты для дальнейшего развития корпоративной культуры в компании
- 03 Сотрудники видят выгоду от ценностного поведения и могут связывать собственное поведение с результатами компании
- 04 Заказчик получил полный комплект материалов для дальнейшего масштабирования этого инструмента без дополнительных затрат (игровой набор + макеты для дополнительной печати в типографии)

[Смотреть кейс](#)

Компания:

Российское подразделение немецкой IT-компании

Количество сотрудников:

Более 1500 человек

Цель:

Снизить раннюю текучесть сотрудников за счет описания и PR EVP и внедрения его в каждую точку контакта с сотрудниками

Проблема:

разработчики приходят в компанию сразу после институтов, получают необходимый опыт и покидают компанию. Исследование показало, что сотрудники не видят и не понимают возможностей карьерного роста в компании

Этапы работы:

1. Анализ информационного поля компании и конкурентов
2. Анализ и отрисовка EJM и матрицы QFD
3. Формулировка EVP HR-бренда
4. Создание дорожной карты для реализации силами Заказчика

Ключевые результаты:

- 01 Разработан ключевой месседж HR-бренда
- 02 Построена матрица QFD, результаты легли в EVP
- 03 Описано ценностное предложение работодателя (EVP)
- 04 Заказчику передано описание нового EVP для использования в соц.сетях, внутренних коммуникациях, POS-материалах, сайте компании
- 05 Разработана дорожная карта для реализации силами Заказчика (согласно Договору)
- 06 Разработана визуализация и ключевые сообщения для использования Заказчиком

Компания:

Международная сеть отелей «Азимут», более 15 лет на рынке, 37 отелей в России

Аудитория проекта:

50 ключевых руководителей со всей сети

Цель:

Презентовать и закрепить пересмотренные ценности компании

Ключевые результаты:

- 01** **Фундамент дальнейших изменений:** руководители пропустили ценности через себя, научились видеть индикаторы ценностного поведения сотрудников, определили дальнейшие шаги по внедрению новых смыслов и подходов в каждом из отелей
- 02** Заказчик получил **9 инструментов для дальнейшего использования в работе с ценностями** (набор карточек, упражнения)
- 03** Разработаны **4 кейса для диагностики ценностного поведения**. Могут быть использованы на этапе подбора, адаптации и оценки персонала, а также для отработки обратной связи по ценностям

[Смотреть кейс](#)

Обучение подбору по ценностям для компании «СВЕЗА»

Компания:

«Свеза» — мировой лидер в производстве березовой фанеры, более 20 лет на рынке, более 6000 сотрудников

Аудитория проекта:

130 руководителей предприятий

Цель работы:

Обучить руководителей производственных комбинатов технологии проведения интервью с потенциальными сотрудниками на этапе подбора. При этом важно было сделать акцент на ценностях, понять насколько кандидат сможет работать в соответствии с корпоративной культурой и стандартами компании

Ключевые результаты:

01

Было обучено **130 руководителей** производства

03

Проведено **112 тренинговых часов**

02

Передано **10 методик** для проведения интервью по ценностям компании

04

Каждый участник тренинга **провел интервью по ценностям** и получил обратную связь от тренера

[Смотреть кейс](#)

Компания:

NDA, клиники эстетической медицины

Цель:

Разработать миссию и ценности компании

Сформировать корпоративную книгу ценностей

Этапы проекта:

01 Подготовительный этап

- Интервью с ТОП командой
- Согласование сценария сессии
- Подготовка команды к сессии. PR-сессии

02 Проведение рабочей сессии (очно, 8 часов)

- Блок 1: проблематизация
- Блок 2: поиск архетипа
- Блок 3: разработка видения и миссии
- Блок 4: формулировка ценностей и убеждений
- Блок 5: формулировка поведенческих индикаторов

03 Создание корпоративной книги ценностей

- Миссия, ценности
- Описание каждой ценности и кейсов с проявлением ценностей в компании
- Ценности в управленческих решениях
- Управление по ценностям. Кто и как работает с ценностями?
- Высший менеджмент, руководители, HR
- Инструменты управления по ценностям

Ключевые результаты:

- Разработаны видение, миссия, ценности и слоганы ценностей
- Составлена корпоративная книга ценностей
- Сформирована дорожная карта внедрения корп. культуры



Повышение привлекательности внутреннего и внешнего HR-бренда

Компания:

Федеральная торговая сеть, входит в топ-10 крупнейших ритейлеров России

Количество сотрудников:

Более 100 000 человек

Цели:

1. Создать привлекательный бренд работодателя для действующих сотрудников
2. Провести исследование, и определить EVP для кандидатов

Проблема:

В компании формальная корпоративная культура: сотрудники не вовлечены, кандидаты не видят ценности работы в этой компании. Руководители не понимают, зачем необходимо развивать внутренний и внешний бренд работодателя

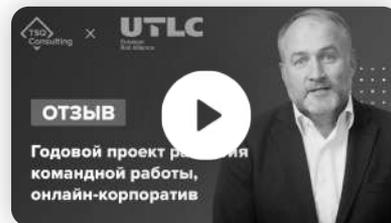
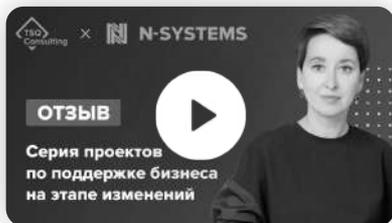
Этапы работы:

- Определение ключевых метрик эффективности проекта
- Проведение опроса вовлеченности, разработка дорожной карты
- Проведение исследования
- Формирование EVP
- Проведение сессии с руководителями

Ключевые результаты:

- 01 Проведен опрос вовлеченности сотрудников. Результаты презентованы руководителям. Совместно составлена дорожная карта мероприятий
- 02 Проведено внутреннее и внешнее исследование, определены сильные стороны заказчика и его привлекательность для кандидатов
- 03 Проведена сессия и тренинги для топ-команды, которые помогли сформировать важность работы с брендом работодателя
- 04 Разработано EVP и креативная концепция

Отзывы о работе с нами, кейсы и рекомендатели



Модульная программа подготовки руководителей к международному уровню управления персоналом

[Смотреть кейс](#)

Повышение привлекательности бренда работодателя и показателей эффективности работы

[Смотреть кейс](#)

Анализ, оптимизация и повышение операционной эффективности процесса отгрузки завода

[Смотреть кейс](#)

[Все кейсы](#)

[Все клиенты](#)



Аутентичная
Консалтинговая
Компания

8 800 301 04 23
+7 (495) 260 57 02
+7 (812) 748 26 07

info@tsqconsulting.ru
tsqconsulting.ru

Общество с ограниченной ответственностью
«СПб-Тренинг. Корпорация Успеха» (ООО «СТКУ»)
ИНН/КПП 7820320603/782001001

TSQ Consulting

