

Обучение и развитие на практике

Как через культуру организации получить прорывной результат

18 АПРЕЛЯ 2024

СОДЕРЖАНИЕ

- 01 В ЧЕМ ВЫЗОВ?
- 02 КАЙДЗЕН ПОДХОД
- 03 ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ
- 04 КАК МЫ РАБОТАЕМ

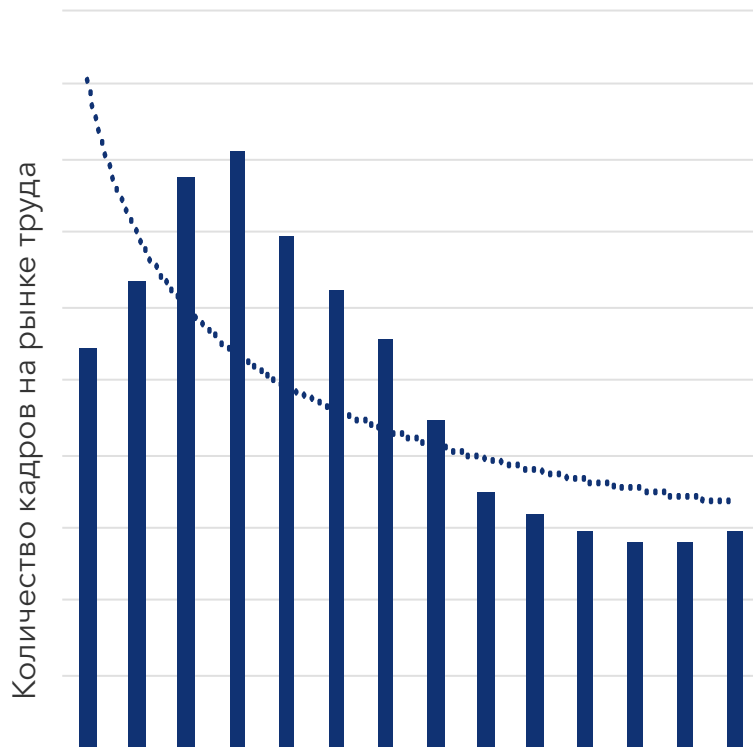
01 В ЧЕМ ВЫЗОВ?

В ЧЕМ ВЫЗОВ?

Каким мы видим будущее

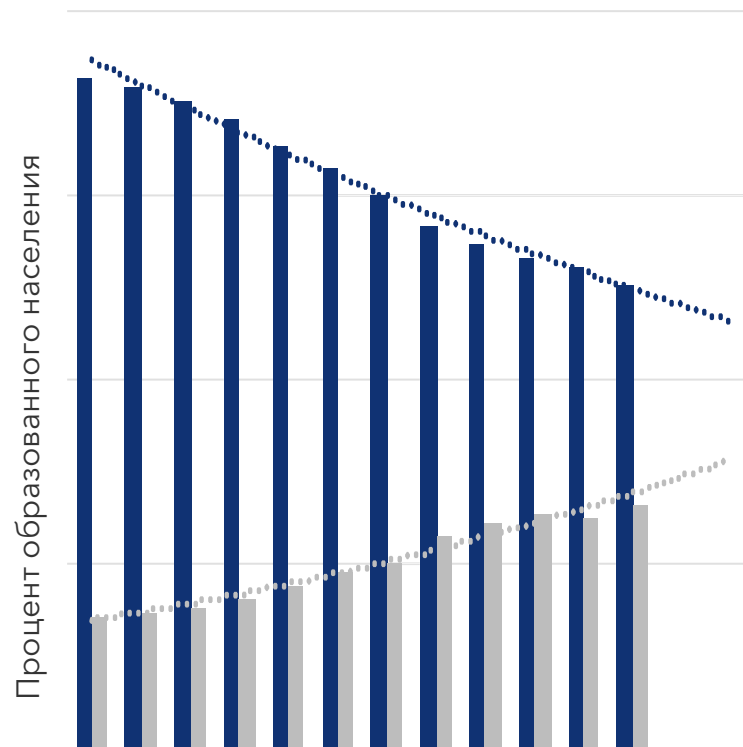
Безработица

Снижается число рабочих кадров для найма



Образование

Снижается число рабочих кадров с релевантным образованием

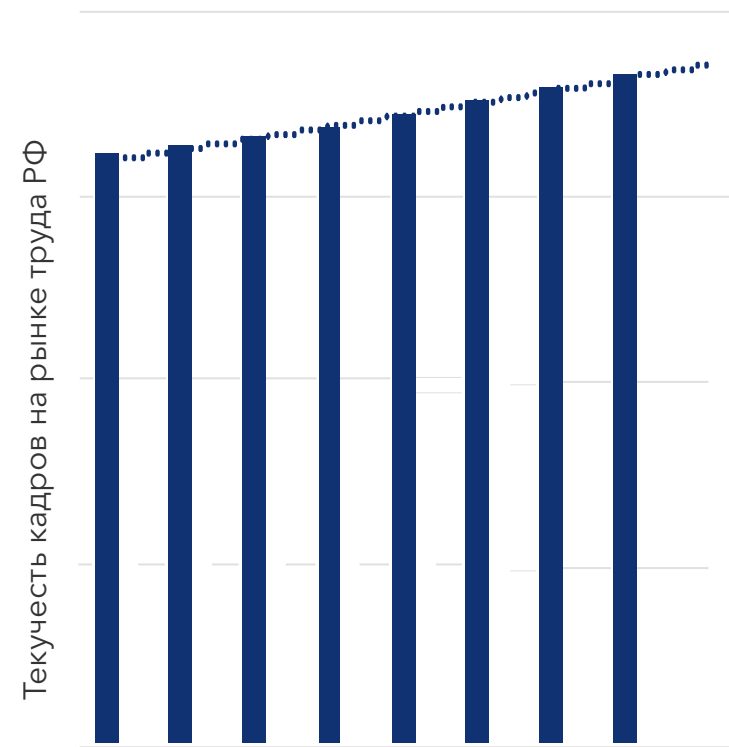


Среднее специальное образование

Высшее образование

Текучесть кадров

Рост текучности кадров



В ЧЕМ ВЫЗОВ?

Каким мы видим будущее



**Потеря
опытных и
мотивированных
сотрудников**



**Снижение качества
обслуживания**



**Снижение
рентабельности
продаж**

КУЛЬТУРА – ЭТО...



Поведение, которое поддерживается без дополнительного контроля или стимула



Поведение, которое обеспечивает эффективные процессы



Интерес сотрудника к своей работе



Невозможно украсть, скопировать или купить



ВЫЗОВЫ КУЛЬТУРНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ



НЕАДЕКВАТНЫЙ ДИАПАЗОН
КОНТРОЛЯ



НЕУМЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАТЬ
И СТРАХ ЗАМЕЩЕНИЯ



НЕУМЕНИЕ ЛИНЕЙНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ
УПРАВЛЯТЬ ПРОЦЕССАМИ
И ВОВЛЕКАТЬ ЛЮДЕЙ



ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВЫСШЕГО
РУКОВОДСТВА



ВСКРЫТИЕ РАНЕЕ НЕИЗВЕСТНЫХ
И ТЩАТЕЛЬНО СКРЫВАЕМЫХ ПРОБЛЕМ



ИЗМЕНЕНИЯ ЗАТРАГИВАЮТ
ВСЮ ВЕРТИКАЛЬ УПРАВЛЕНИЯ



02 НАШ ПОДХОД

КУЛЬТУРА В GEMBA



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА
И ОДИН ДЕНЬ ИЗ ЖИЗНИ ЛИДЕРА



КОМАНДНАЯ РАБОТА



ЕЖЕДНЕВНОЕ ПРИСУТСТВИЕ
И ПОДДЕРЖКА ЛИДЕРА



ЗАКРЕПЛЕНИЕ И КОНТРОЛЬ КУЛЬТУРЫ
ПОВЕДЕНИЯ



ИНИЦИАТИВА РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМ КОМАНДОЙ



НАУЧНАЯ БАЗА

ИСПОЛЬЗУЕМАЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ МЕТОДИКИ ПОСТРОЕНИЯ КУЛЬТУРЫ

| Название исследования | Годы проведения | Авторы | Проверяемые гипотезы | Как проводилось исследование | Выводы |
|---------------------------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Хоторнский эксперимент | 1924-1932 | Элтон Мейо | Влияние условий труда на производительность работы. | Изменение рабочей среды (освещение, рабочее время, перерывы) и наблюдение за реакцией работников. | Зарплата и условия труда не являются достаточным мотиватором для эффективной деятельности. Для людей важна оценка и признание важности их труда. Отношение людей к работе находится под сильным влиянием группы. |
| Исследование Харлоу об обезьянах и головоломках | 1950-е | Гарри Харлоу | Внутренняя мотивация к решению задач без внешнего вознаграждения. | Обезьянам предлагались головоломки, которые они могли решать без какого-либо внешнего стимула или вознаграждения. | Обезьяны проявляли интерес и усилия в решении головоломок без внешних стимулов, что указывает на внутреннюю мотивацию. |
| Эффект сверхоправдания | 1971 | Марк Леппер, Дэвид Грин | Влияние внешних вознаграждений на внутреннюю мотивацию. | Детям давались маркеры для рисования: одной группе обещали награду за рисунки, другой – нет; затем наблюдали за интересом к рисованию. | Внешние вознаграждения могут уменьшить внутреннюю мотивацию к деятельности, которая изначально была интересна. |
| "Мотивация и оптимальные переживания" (Flow) | 1975 | Михай Чиксентмихайи | Взаимосвязь между уровнем вызовов, навыками и уровнем удовлетворения от работы. | Использование опросов и интервью для анализа опыта потока у различных профессионалов и в повседневной жизни. | Люди наиболее мотивированы и продуктивны, когда находятся в состоянии потока – полной поглощенности задачей. |
| "Справедливость как детерминант мотивации труда" | 1976 | Адамс | Теория справедливости и её влияние на мотивацию работников. | Анкетирование и интервью с работниками разных профессий о восприятии справедливости в оплате труда и распределении вознаграждений. | Опросы и интервью показали, что восприятие справедливости в оплате и распределении вознаграждений значительно влияет на мотивацию и удовлетворенность работой. |
| Эксперимент в Индии по влиянию стимулов на увлеченность | 2005 | Дэн Ариели, Ури Гнези, Джордж Лоуэнстайн, Нина Мазар | Влияние размера материальных стимулов на производительность в условиях разных задач. | Участникам в Индии предложили выполнить серию задач (метание мячей, запоминание последовательностей и т.д.) за вознаграждения разного размера. Исследование проводилось с разделением на группы с маленькими, средними и большими стимулами. | Большие стимулы ухудшали результаты выполнения задач. Маленькие и средние вознаграждения не улучшали производительность. |



03 ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

ВЫЗОВЫ ПРИ РАБОТЕ С КОМПАНИЯМИ



Создание системы прямого воздействия, при которой изменения реализуются силами менеджмента

Отслеживание результатов изменений на крупном масштабе

Применение итерационного подхода: развертывание изменений волнами

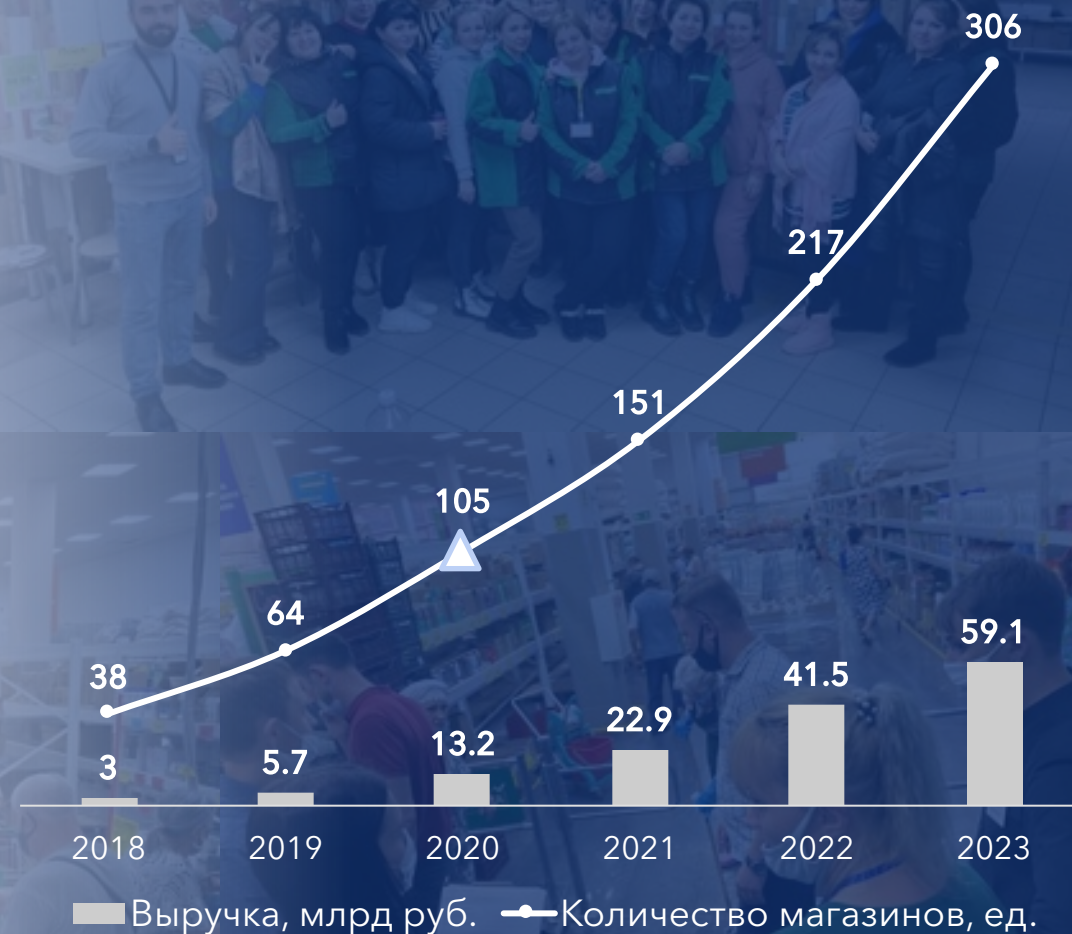
Фиксация изменений в корпоративной культуре

КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

Ритейл

Драйверы улучшений, нацеленные на увеличение среднего товарооборота

- ❑ Оптимизация цепочки поставок
- ❑ Ежедневный Kaizen™
- ❑ Повышение производительности персонала



▲ - Запуск ежедневного kaizen™

04

КАК МЫ РАБОТАЕМ

ГОРИЗОНТ 12 МЕСЯЦЕВ

ПРОГРАММА РАЗВИТИЯ КОМАНД

01

ЗАПУСК ОСНОВЫ ДЛЯ УЛУЧШЕНИЙ
НА ВСЕХ УЧАСТКАХ

02

РАБОТА В ЕСТЕСТВЕННЫХ
КОМАНДАХ

03

ТИРАЖИРОВАНИЕ ОСНОВАННОЕ
НА КАСКАДНЫХ СЕССИЯХ

04

ТРЕНИРОВКА
ЧЕРЕЗ ДЕЙСТВИЕ

05

ХОРОШО ОРГАНИЗОВАННОЕ
ТИРАЖИРОВАНИЯ

06

СИСТЕМА ОТСЛЕЖИВАНИЯ
И ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Измененный состав ежедневной работы менеджера - большее соответствие критериям лидера естественной команды
- Ежедневные встречи с обсуждением показателей
- Ежедневная активность рядовых сотрудников по улучшениям, подача предложений

*Если мы хотим сделать что-то значимое,
мы должны выйти в поле и испачкать руки*

ПРОТОТИПИРОВАНИЕ

Реализация моделей поведения с командой пилотов

Создание руководства по внедрению

Настройка управления проектом ежедневного kaizen™

ТИРАЖИРОВАНИЕ И ОБУЧЕНИЕ

Обучение лидеров

Внедрение в командах

Наставничество лидеров

ОЦЕНКА ПОВЕДЕНИЯ

Сессия по оценке моделей поведения:
Тестирование пилота

Анализ эффективности работ

План реализации следующего спринта

Kaizen Institute Russia

Адрес: 125057, г. Москва,
Чапаевский переулок 6, офис 205
info@kaizen-consult.ru
+7 800 555 27 74
+7 903 740 46 64

Спасибо

г. Москва, 2024 год



GEMBAKAIZEN™

Europe · Americas · Asia-Pacific · Middle East · Africa

© Kaizen Institute. KAIZEN™, GEMBAKAIZEN™ and other associated marks are registered trademarks of Kaizen Global Enterprises, its subsidiaries, licensees or IP holders worldwide. Kaizen Institute is a subsidiary of Kaizen Global Enterprises.