

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

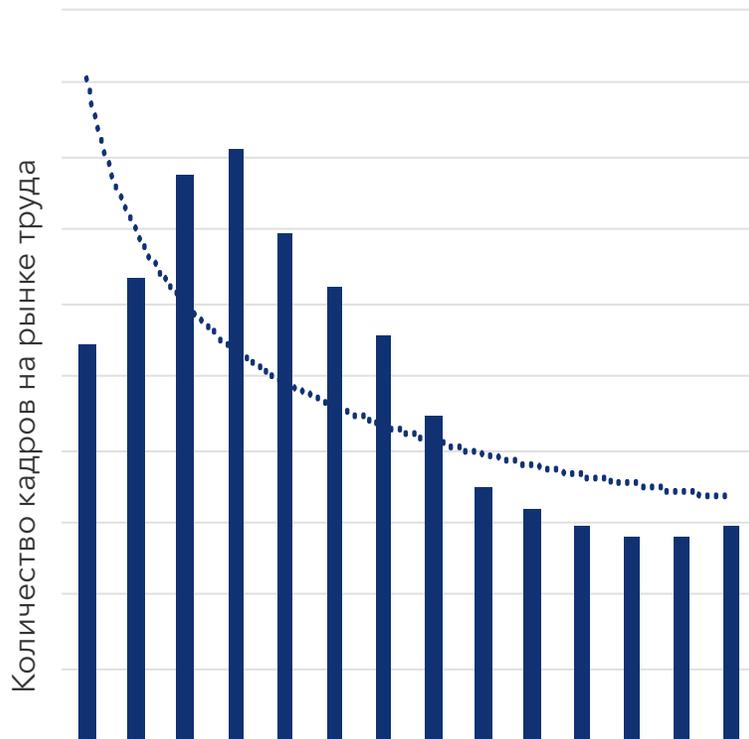
01 В ЧЕМ ВЫЗОВ?

В ЧЕМ ВЫЗОВ?

Каким мы видим будущее

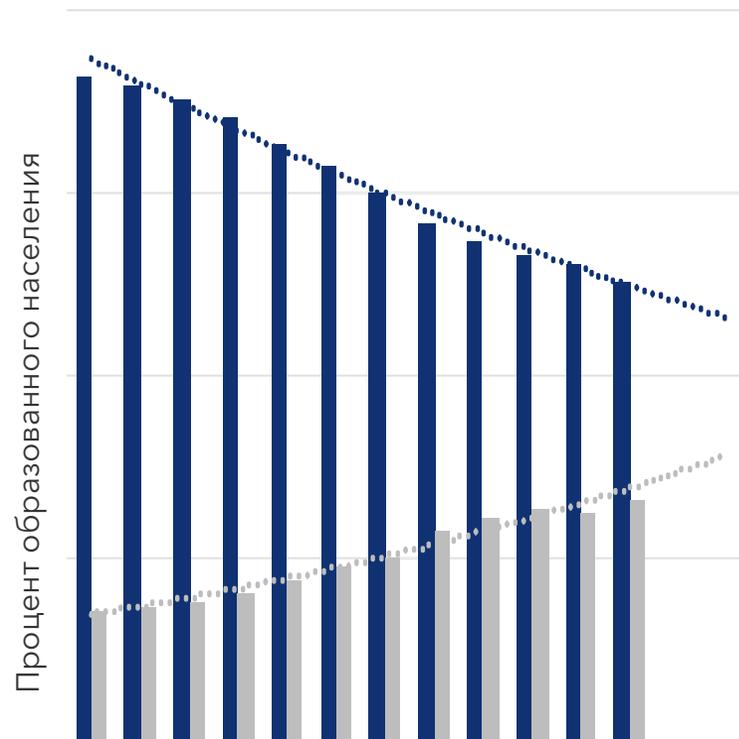
Безработица

Снижается число рабочих кадров для найма



Образование

Снижается число рабочих кадров с релевантным образованием

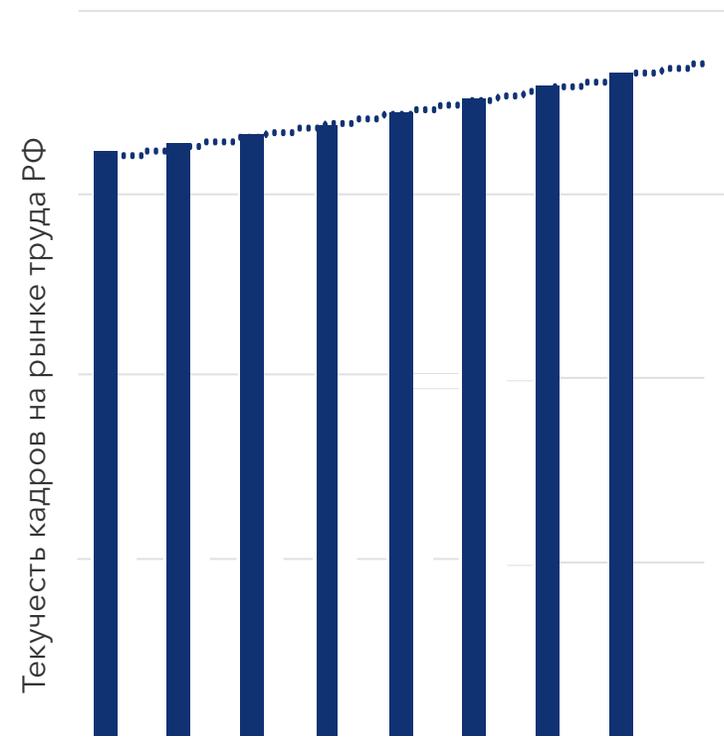


Среднее специальное образование

Высшее образование

Текучесть кадров

Рост текущесть 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



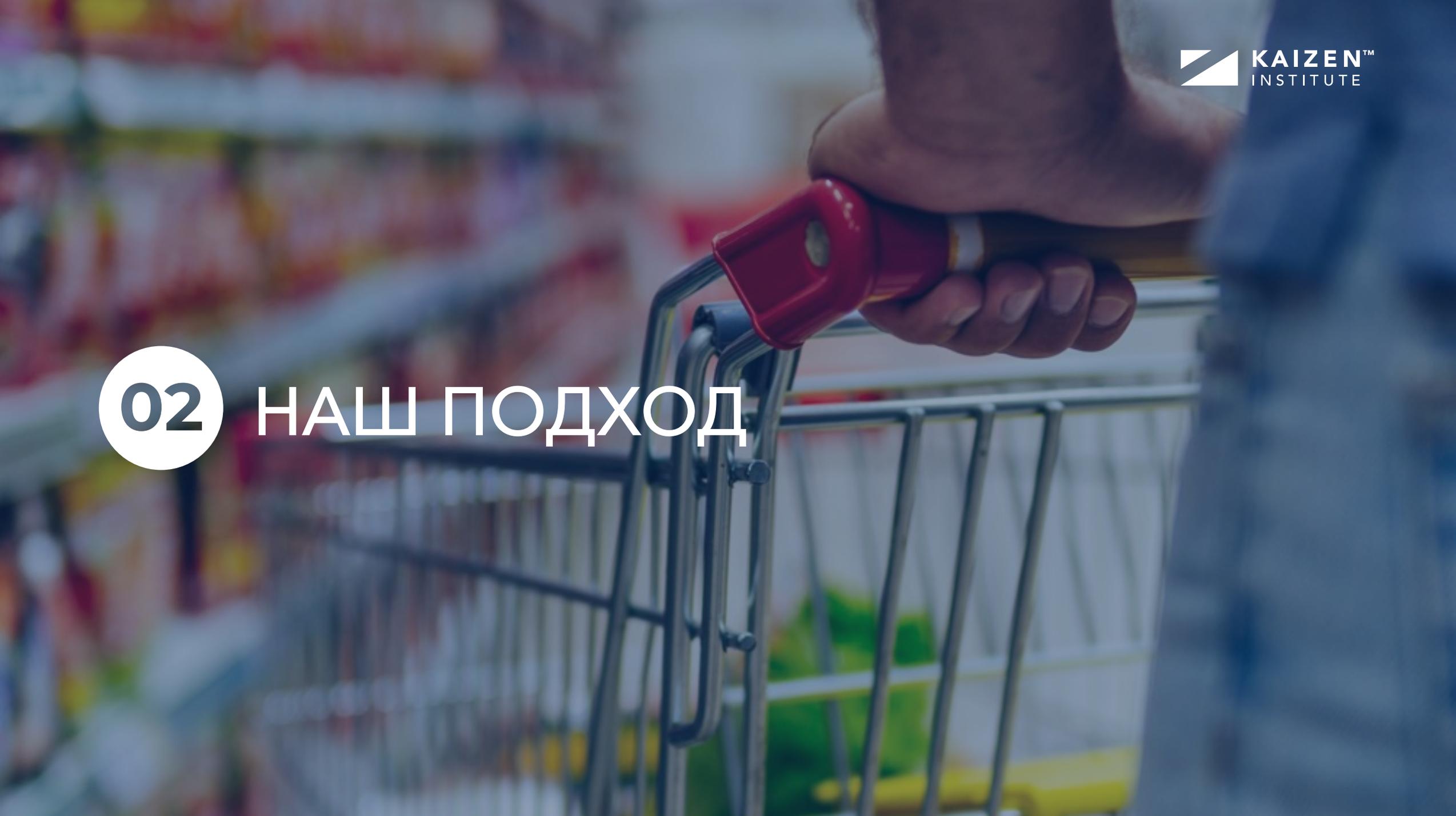
ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ВЫСШЕГО
РУКОВОДСТВА



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



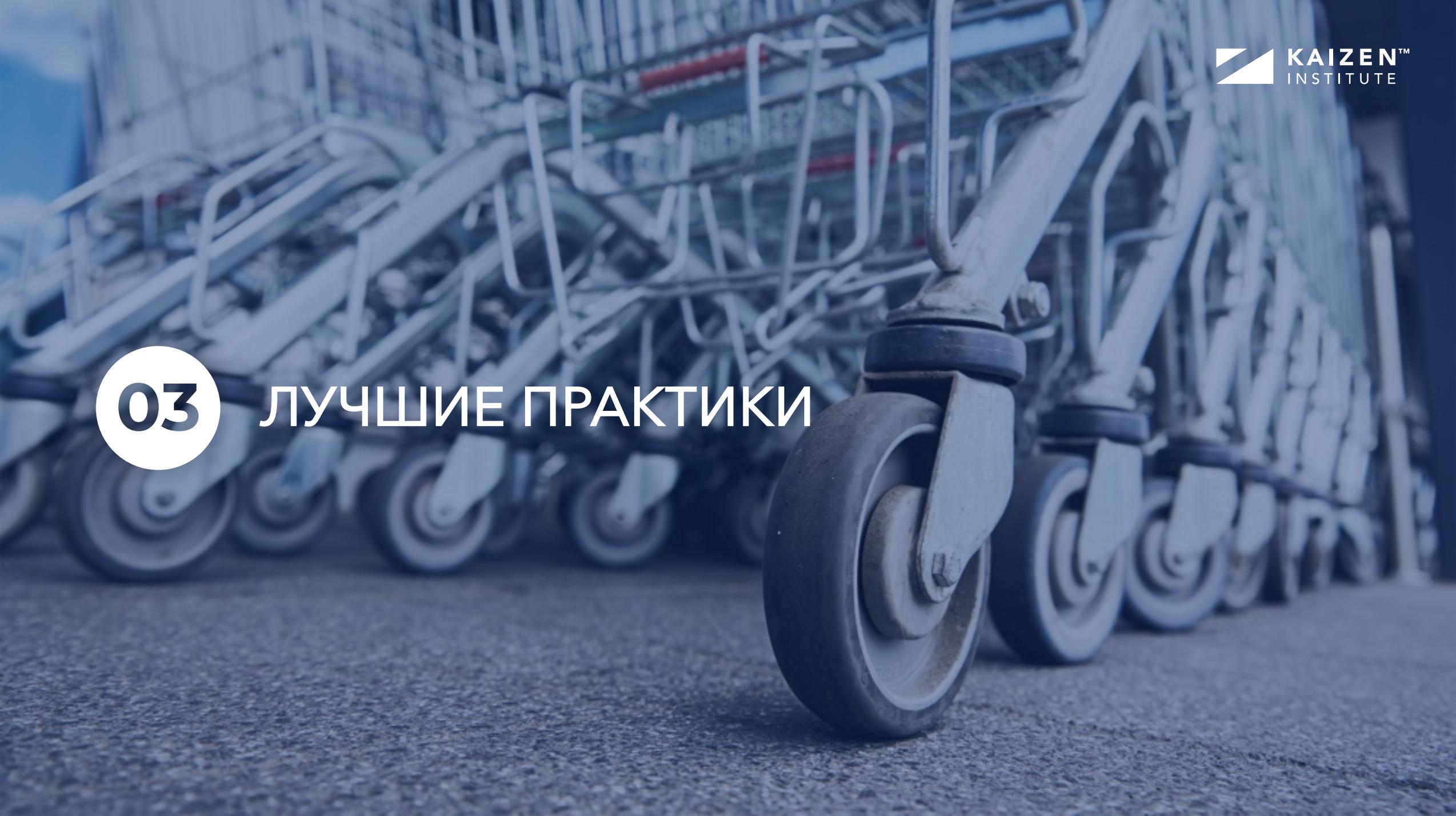
ИНИЦИАТИВА РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМ КОМАНДОЙ



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

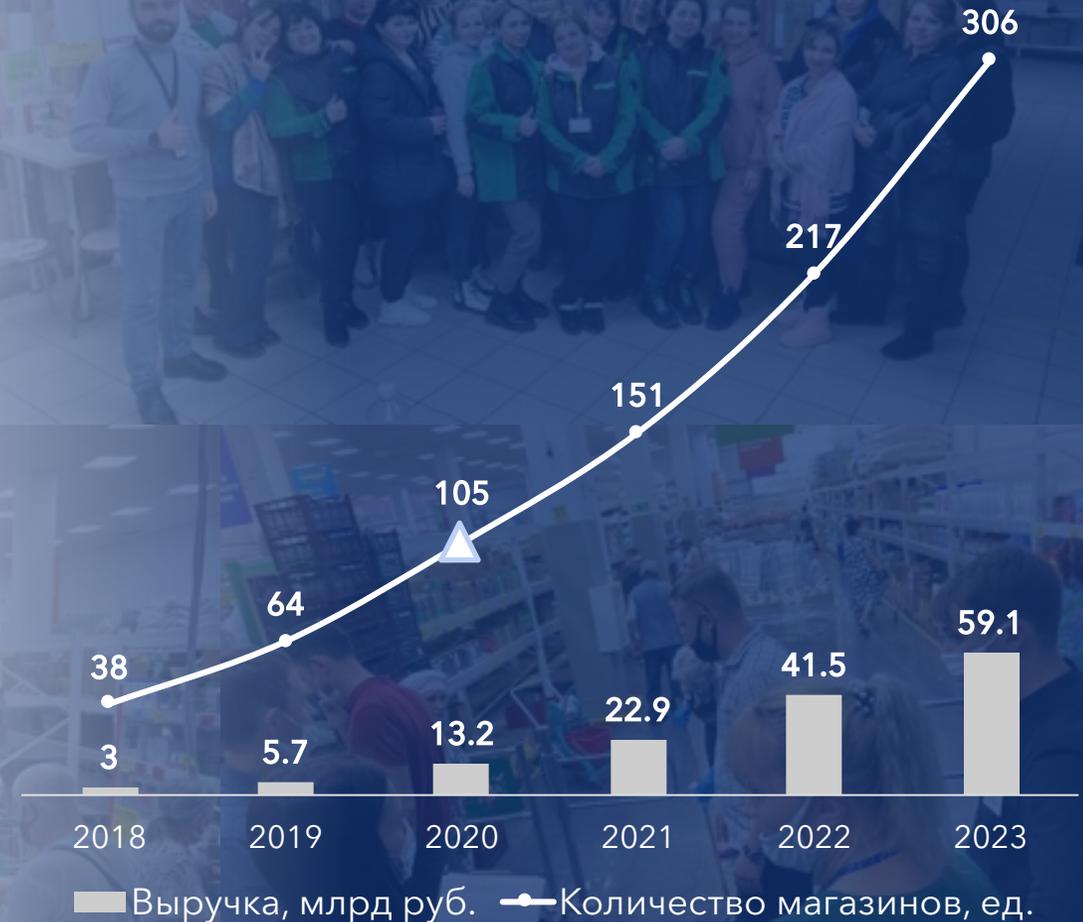
Фиксация изменений в корпоративной культуре

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.