



XII международная HR конференция

**HR ФОКУС**

КУЛЬТУРА,  
ЦИФРОВОЙ МИР  
И РИСКИ

[www.skcu.kz](http://www.skcu.kz)



XII международная HR конференция  
**HR ФОКУС**  
КУЛЬТУРА, ЦИФРОВОЙ МИР  
И РИСКИ



# «Цветная эволюция» в HR – инструменты управления эффективностью на разных стадиях развития организации

Алена Гейдт, HRD ДО АО Банк ВТБ (Казахстан)



XII международная HR конференция

**HR ФОКУС**  
КУЛЬТУРА, ЦИФРОВОЙ МИР  
И РИСКИ

# «Цветная эволюция» в HR инструментарии

- Спиральная динамика – универсальная теория организационного развития
- «Цветные» инструменты управления HR
- Практический кейс перехода на примере ДОО АО Банк ВТБ (Казахстан)

# Спиральная динамика – универсальная теория организационного развития

Цвет	Тип культуры	Тип лидера	Светлая	Темная
<b>Желто-Бирюзовый</b>	Смысла	Объединитель	Призвание Поток Эволюция Интегральность Вовлеченность Мудрость	Пока не найдено☺) Продвигаться быстро нельзя! Все эволюционно
<b>Зеленый</b>	Справедливости	Идеолог	Сострадание Духовность Плюрализм Толерантность Многообразие Совесть Ценности	Сложные инструменты управления Толерантность- в безразличие
<b>Оранжевый</b>	Драйва/успеха	Лидер лидеров Начальник	Эффективность Система Амбициозность Альянсы	Стать самым... Больше! Смысл? Неуместно Потребительство неконтролируемое
<b>Синий</b>	Правды/Правил	Управленец/ Эксперт/	Правила для всех Порядок Право на ошибку Улучшения Системный подход	Бюрократия Затягивание решений Итальянская забастовка
<b>Красный</b>	Власти/Силы	Руководитель «Хищник»	Ответственность. Лидер принимает ответственность за группу, организацию. В центре всего -Я Власть Свобода Решительность Умение заставлять себя и других	Лидер-это Бог, вне правил «Я начальник-ты дурак» Правила-для них Война всегда Конкуренция внутри организации, на рынке
<b>фиолетовый</b>	Принадлежности	Глава семьи «Шаман» Барин и крепостные	Понимание Родство Традиции	Ритуальное поведение, обряды, табу Нет планирования Мало абстрактных понятий

# Эффективные инструменты управления HR на каждой стадии

Цвет	Тип культуры	Во что вовлекаем	Инструменты формирования вовлеченности и производительности
<b>Желто-Бирюзовый</b>	Смысла	Вовлеченность = осознанность (вовлеченность в вовлеченность)	Постоянный поток обратной связи от сотрудника, сотрудник = любимый клиент, много цифровых данных о поведении сотрудников, их производительности и взаимодействии с клиентами, agile культура, коучинговый подход, удаленные возможности работы, поиск смыслов и миссии, продуктоцентричная модель
<b>Зеленый</b>	Справедливости	Вовлеченность = следование ценностям	Ценности, культура регулярной обратной связи по поведению и ценностям, оценка сотрудников по ценностям, ценностное предложение для разных категорий сотрудников, индивидуальный план развития сотрудников, наставничество, менторство, стратегические сессии, культура признания ошибок, замеры вовлеченности, замеры качества внутренних сервисов, сотрудникцентричная модель, краудсорсинг, коллективное принятие решений
<b>Оранжевый</b>	Драйва/успеха	Вовлеченность = выполнение и перевыполнение, скорость	КПЭ (и КПЭ по вовлеченности!!!), конкурсы «лучший по профессии», карьерные тропы, система управления производительностью, «крутые» бонусы, дополнительные привилегии, герои – ответственные за продажи, тренинги по продажам и командности, культура достижений, клиентоцентричная модель
<b>Синий</b>	Правды/Правил	Вовлеченность = следование процедурам	Описание профессиональных компетенций, обучение процедурам, тестирование, Сбалансированная система показателей, внутренние аудиты, система менеджмента качества, дистанционные курсы, система грейдов по оплате труда, комитеты
<b>Красный</b>	Власти/Силы	Вовлеченность = система кнута и пряника	Отчет о психологическом климате в коллективе Дисциплинарные взыскания Система штрафов «Герои труда», единоличное принятие решений руководителем, разовые премии
<b>фиолетовый</b>	Принадлежности	Вовлеченность = присутствие (физическое)	Устные поручения, руководство «по понятиям», «а мы раньше так делали», передача информации из уст в уста



# Как применить? Подготовка 1/2

- **Шаг 1. Определить где мы сейчас (какого цвета)**  
(опросы сотрудников и клиентов, аудит процессов и систем управления «as is», ассессмент менеджмента, результаты деятельности компании на рынке)
- **Шаг 2. Определить куда хотим попасть**  
(основной источник информации – стратегия, обсуждение с топ-менеджерами, комментарии сотрудников, бенчмаркинг рынка)
- **Шаг 3. Стратегия «попадания»**  
(что начинаем делать, что продолжаем делать, что перестаем делать, отдельно – технологические и человеческие изменения)



# Как применить? Изменения 2/2

Организация

Определить видение (Шаг 3)

Коммуницировать видение

Старт изменений, быстрые победы

Консолидация улучшений

Люди

Формирование команды изменений

Вовлечение сотрудников в изменения

Мотивация за улучшения

Закрепление изменений (институционализация)

# Кейс перехода ДОО АО Банк ВТБ (Казахстан)

Ключевые элементы HR системы	As is (2016)	To be (2017)	To be (2019)
Система мотивации и оплаты труда		Система грейдов + бонусы	EVP для основных категорий сотрудников
Управление текучестью и производительностью персонала		Профиль успешного сотрудника, КПЭ, мониторинг и контроль отклонений, бонусы, «лучший по продажам»	Ценностный профиль сотрудника + «виртуальный наставник»
Стандарты менеджмента		Performance management (quarterly)	Performance management day-to-day
Управление карьерой и развитием персонала		Career path Правила продвижения Карьерные сессии Тренинги продаж и сервиса	Карьерные наставники, система непрерывного обучения и планирования карьеры
Корпоративная культура и внутренние коммуникации		Опросы, каналы прямых коммуникаций, обратная связь, биржа идей	Опросы, Краудсорсинг, формирование социальных сетей, послы корпоративной культуры
Развитие ключевых руководителей		360 + индивидуальные планы развития + тренинги управленческих навыков	Опрос 360 + Менторство + Проекты



# Спасибо за внимание!