



КОРПОРАТИВНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
САМРУК-КАЗЫНА

26—27 апреля
The St. Regis Astana

XIII Международная HR-Конференция 2018

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО





Гейдт Алена/Секция 2. Корпоративная культура.
Лидерство

Обратная связь как основа
организаций будущего.

Роль HR лидера как
архитектора системы

СОДЕРЖАНИЕ

- Спиральная динамика – универсальная теория организационного развития
- HR инструменты на разных этапах развития организации
- Обратная связь как основной движущий инструмент эволюции развития организации
- Роль HR лидера как архитектора системы обратной связи организации
- Кейс ДО АО Банк ВТБ (Казахстан) по построению системы обратной связи в организации

СПИРАЛЬНАЯ ДИНАМИКА – УНИВЕРСАЛЬНАЯ ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ



Спиральная динамика – универсальная теория организационного развития

Цвет	Тип культуры	Тип лидера	Светлая	Темная
Желто-Бирюзовый	Смысла	Объединитель	Призвание Поток Эволюция Интегральность Вовлеченность Мудрость	Пока не найдено☺) Продвигаться быстро нельзя! Все эволюционно
Зеленый	Справедливости	Идеолог	Сострадание Духовность Плюрализм Толерантность Многообразие Совесть Ценности	Сложные инструменты управления Толерантность- в безразличие
Оранжевый	Драйва/успеха	Лидер лидеров Начальник	Эффективность Система Амбициозность Альянсы	Стать самым... Больше! Смысл? Неуместно Потребительство неконтролируемое
Синий	Правды/Правил	Управленец/ Эксперт/	Правила для всех Порядок Право на ошибку Улучшения Системный подход	Бюрократия Затягивание решений Итальянская забастовка
Красный	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
фиолетовый	Принадлежности	Глава семьи «Шаман» Барин и крепостные	Понимание Родство Традиции	Ритуальное поведение, обряды, табу Нет планирования Мало абстрактных понятий

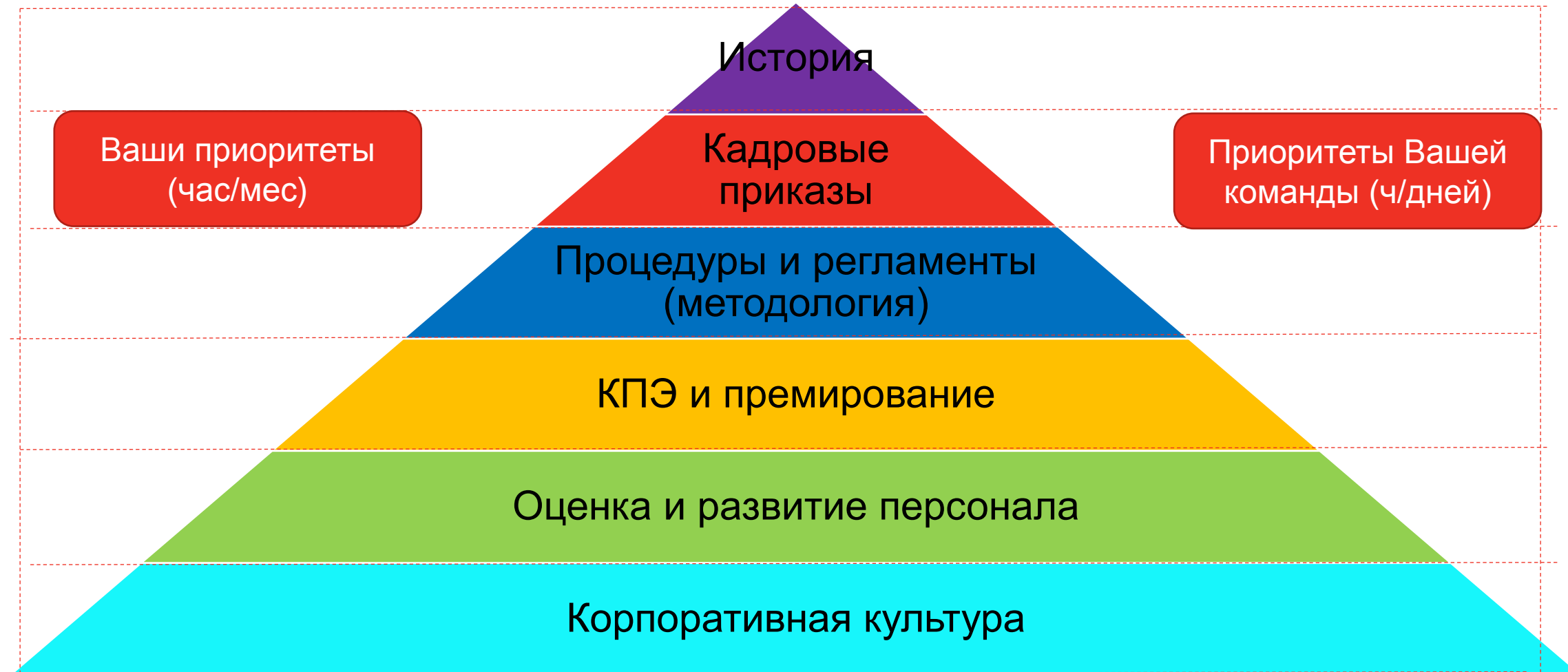
Обратная связь на каждой стадии развития организации

Цвет	Тип культуры	Объект обратной связи	Каналы обратной связи	Вид обратной связи	Основная роль лидера	HR инструменты, включающие в себя элементы обратной связи
Желто-Бирюзовый	Смысла Зачем?	Продукт	Диджитал (онлайн) Неформальные	CRM по клиентам, сотрудникам и продуктам, Big data	Владелец продукта	Agile организационный дизайн Коучинг Блокчейн (распределенное лидерство) Волонтерство как часть бизнеса Неформальные объединения
Зеленый	Справедливости Кто?	Сотрудник	Peer to peer	Оценка компетенций Оценка 360 Оценка качества внутренних сервисов Замеры вовлеченности	Тимлид	EVP для разных категорий сотрудников Наставничество, менторство, Стратегические сессии Краудсорсинг Коллективное принятие решений (Гринборд)
Оранжевый	Драйва/успеха Что?	Клиент	Фин. отчет	КПЭ Производительность Лучшие практики Предложения руководителю	Лучший «продажник»	Система премирования за продажи Конкурсы «лучший по профессии», Карьерные тропы, Тренинги по продажам /тимбилдинги
Синий	Правды/Правил Почему?	Процедуры	Протокол/регламент	Заключение о соответствии /несоответствии процедурам, объяснительные Жалобы по форме	Бюрократ	Должностные инструкции и положения Аттестация и профтестирование Сбалансированная система показателей Дистанционные курсы Грейды по оплате труда
Красный	Власти/Силы -	Распоряжения	Приказы	Односторонняя Yes/no, ознакомление Анонимки	Генерал	Дисциплинарные взыскания Система штрафов Разовые премии
фиолетовый	Принадлежности	Традиции	Устные	Сторителлинг Обращения «вверх» не предусмотрены	Глава рода	Традиции, трудовые династии символы и архетипы, музей

ПРАКТИКУМ ПО АРХИТЕКТУРЕ СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

КЕЙС ДО АО БАНК ВТБ (КАЗАХСТАН)

HR ЛИДЕР - АРХИТЕКТОР



Алгоритм построения системы обратной связи

- Шаг 1. Определить где мы сейчас (на какой стадии)
 - (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. Дизайн инструментов, внедрение step by step
 - (что начинаем делать, что продолжаем делать, что перестаем делать,
 - отдельно – технологические и человеческие изменения)



Цена-качество

Архитектура системы обратной связи (кейс ДО АО Банк ВТБ (Казахстан))



Достижения

- КПЭ (Личный кабинет на портале) – ежедневно
- Дэшборды по дивизионам - еженедельно
- Рейтинги по продажам сотрудников и подразделений (ежемесячно)
- Обращение Председателя ежемесячное



Сотрудники

- Опрос по вовлеченности (декабрь)
- Опрос по внутренним сервисам (июнь)
- Оценка 360 (январь)



Продукт

- Agile + Scrum
- Коучинговые сессии
- Фасилитация (стратегические сессии)

Ресурсный план на построение системы ОС

Инструмент ОС	Команда по проекту	Временные затраты	Прочие затраты	Охват обратной связью (% персонала)	Результат
Личный кабинет на портале (КПЭ)	Agile (HR, IT, Business)	2 месяца	-	Все бизнес подразделения (50% персонала)	Выполнение плана по прибыли, рост продаж более чем в 4 раза за год
Дэшборды по дивизионам	HR, IT, FIN	2 недели на внедрение, далее еженедельно автоматизировано	-	Все подразделения (100% персонала)	
Рейтинги по продажам	Agile (HR, IT, Business)	1 неделя (отчет из Личных кабинетов)	-	Все бизнес подразделения (50% персонала)	
Обращение Председателя	HR + PR	2-3 часа ежемесячно	-	100% персонала (рассылка)	
Опрос по вовлеченности	HR (бизнес-партнер, разработчик, начальник отдела)	1 месяц	-	58-65% персонала	Рост вовлеченности персонала до уровня 85%, рост оценки команды 360, рост качества внутренних сервисов
Опрос по внутренним сервисам	HR (бизнес-партнер, разработчик, начальник отдела)	1 месяц	-	58-65% персонала	
Оценка 360	HR (бизнес-партнер, разработчик, начальник отдела)	1 месяц	-	100% руководителей	
Agile + Scrum	HR + тренер	3 месяца	Оплата услуг agile coach	40-50 чел. В 2017 году, 2018 - ?	Обсуждаем методику изменения смысла
Коучинговые сессии	HRD	2 недели	-	100% руководителей	
Фасилитация (стратегические сессии)	HR + Fin+ Business + PR	2 недели	Командировочные, event	100% руководителей	

Опрос



БЛАГОДАРЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

РАХМЕТ!