



**Модульная программа
«HR практикум: тренды
в HR и практические навыки».**

**Развитие корпоративной
культуры.
Управление изменениями**

**Модуль 8
24 октября 2020 г.**

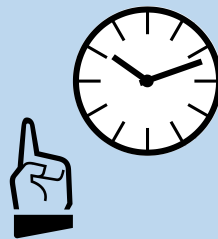
Программа

Модуль 1: Задачи Стратегического HR	май
Модуль 2: Структура и роль HR подразделения	июнь
Модуль 3: Вопросы найма сотрудников.	4, 11 июля
Модуль 4: Обучение и развитие персонала.	25 июля, 1 августа
Модуль 5: Управление эффективностью	15, 22 августа
Модуль 6: Оплата и мотивация труда	5, 12 сентября
Модуль 7: Управление талантами, планирование карьеры и преемственности	26 сентября, 3 октября
Модуль 8: Развитие корпоративной культуры.	
24 октября	

Наши правила



Отключаем мобильные
телефоны



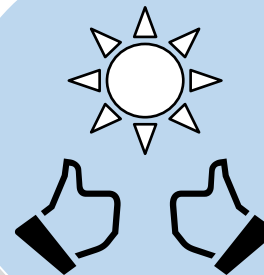
Мы - пунктуальны



Не боимся задавать
вопросы



Делимся опытом и
знаниями



Мы - активны и позитивны!



Виртуальное
терпение

**Вовлеченность персонала –
одно из проявлений корпоративной культуры**

Методология исследования вовлеченности

Вовлеченность - это не только удовлетворённость условиями в компании, но так же и готовность прикладывать значительные усилия для достижения эффективных бизнес-результатов.

«Вовлеченность сотрудников - это эмоциональная приверженность сотрудника организации и ее целям»

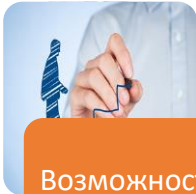
Это комплексное психологическое состояние, которое является результатом многих факторов:



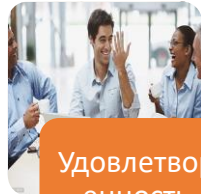
Методология исследования вовлеченности

LOYALTY

Лояльность



Возможности
профессиона
льного роста



Удовлетвор
енность
условиями
труда



Комфортное
рабочее
пространство



Баланс
работы и
личной
жизни



Признание



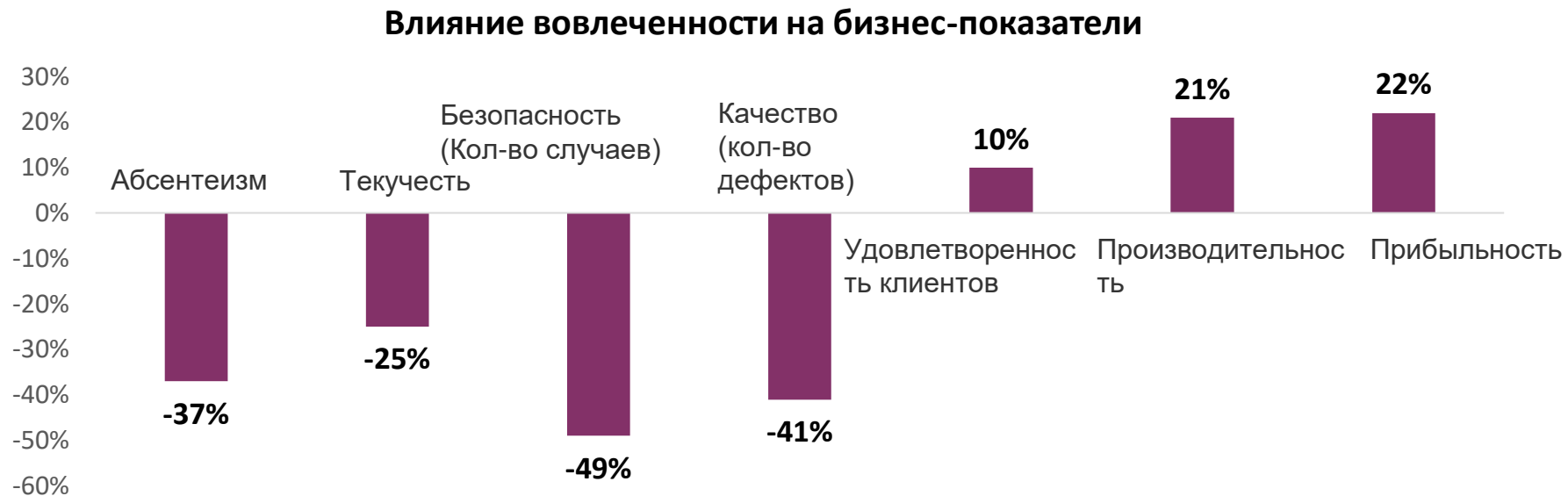
Мотивация

Почему важно замерять вовлеченность?

GALLUP

Исследование Gallup 2016 года выявило связь между неизменно низким уровнем вовлеченности и эффективностью работы команды и показало, что когда потребности сотрудника не удовлетворяются, существует более высокая вероятность **текучести кадров**, что может стоить работодателю в **1,5 раза больше** первоначальной зарплаты сотрудника. Исследование также показало, что вовлеченные команды имеют меньшую текучесть кадров, на **22%** большую **прибыльность**, **21%** более высокую производительность и на **10%** более высокие рейтинги клиентов.

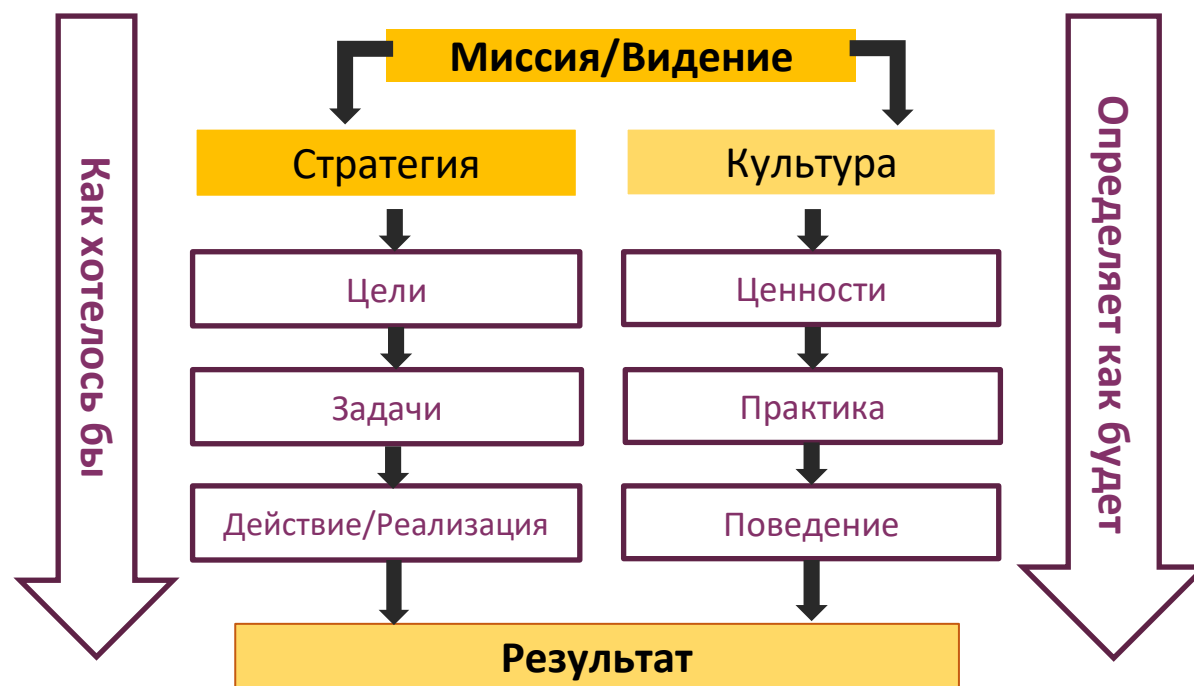
* Forbes, Four Lessons From Companies That Get Employee Engagement Right



85% компаний не достигли результатов только от бизнес процессов – необходимо изменение культуры

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНА КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

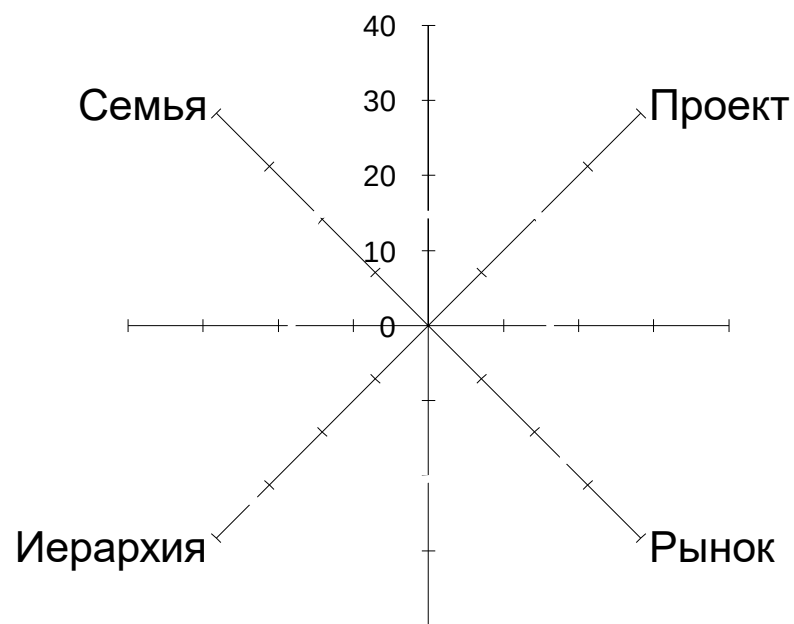
ЛЮДИ ЛОЯЛЬНЫ КУЛЬТУРЕ, А НЕ СТРАТЕГИИ



Корпоративная культура



ПРОФИЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



Четыре главных типа “чистых” культур

Семья/Сила

- Дружественное место работы, где у людей масса общего.
- Лидеры = воспитатели
- Преданность, традиции, высокая обязательность.
- Успех = доброта чувств к потребителям и забота о людях.
- Командная работа, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархия/Правила

- Формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры.
- Лидеры = рационально мыслящие координаторы и организаторы.
- Ценны формальные правила и официальная политика.
- Успех = надежность поставок, плавных календарных графиков и низких затрат.
- Стабильность и предсказуемость.

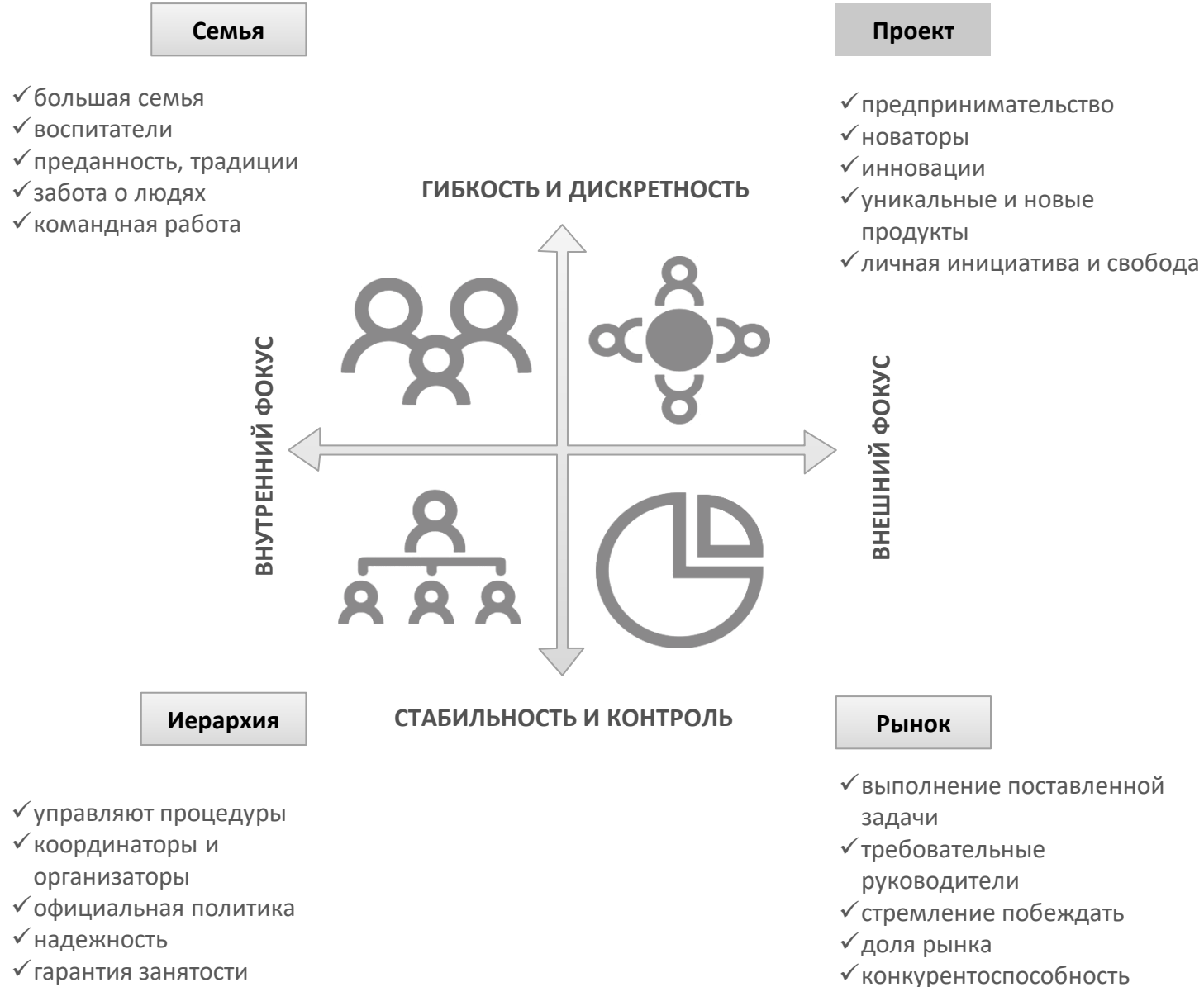
Рынок/Успех

- Результаты и выполнение поставленной задачи.
- Люди целеустремлены и соперничают между собой.
- Лидеры – твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны.
- Ценно стремление побеждать.
- Успех = проникновение на рынки и захват рыночных долей.
- Конкурентоспособность.

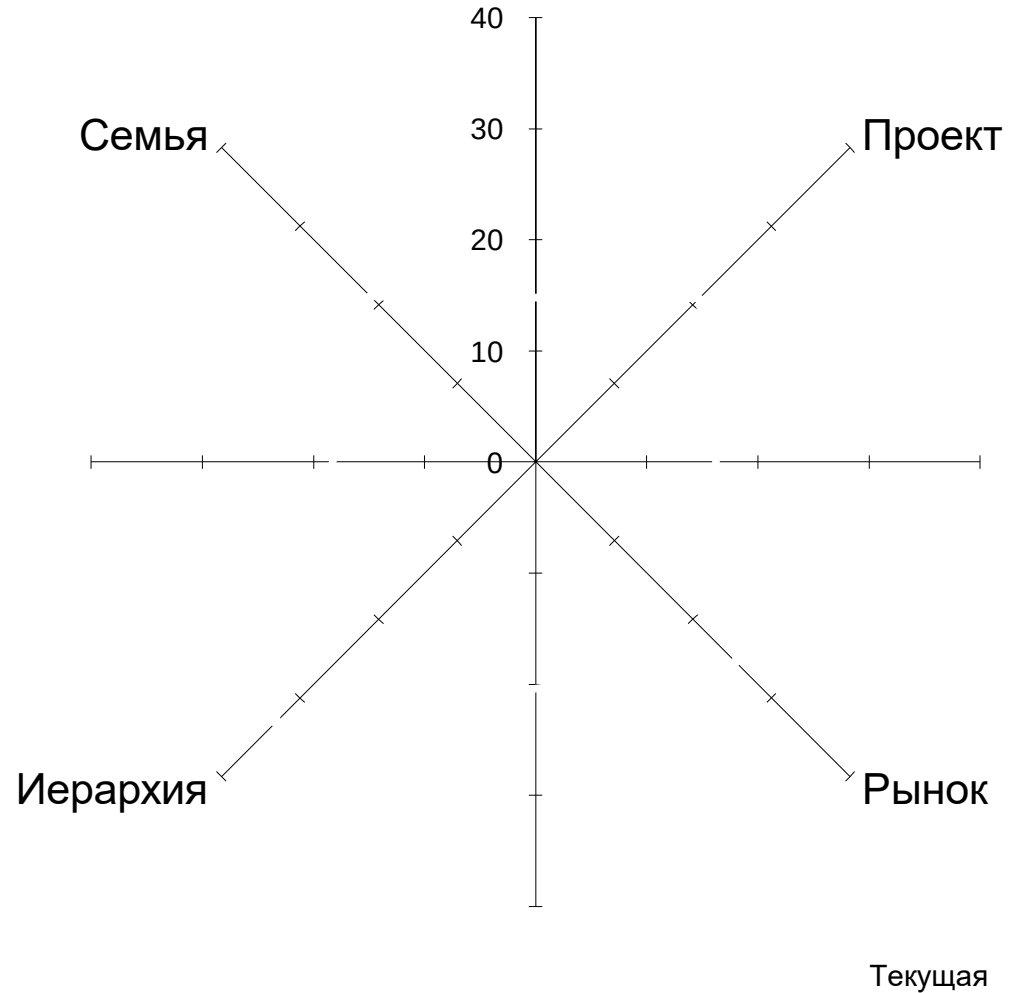
Проект/Согласие

- Динамичное, предпринимательское и творческое место работы.
- Люди готовы брать на себя ответственность и идти на риск.
- Лидеры = новаторы
- Ценны преданность к экспериментированию и инновациям.
- Успех определяется производством/предоставлением уникальных и новых продуктов и/или услуг, лидерством на этом рынке.
- Личная инициатива и свобода.

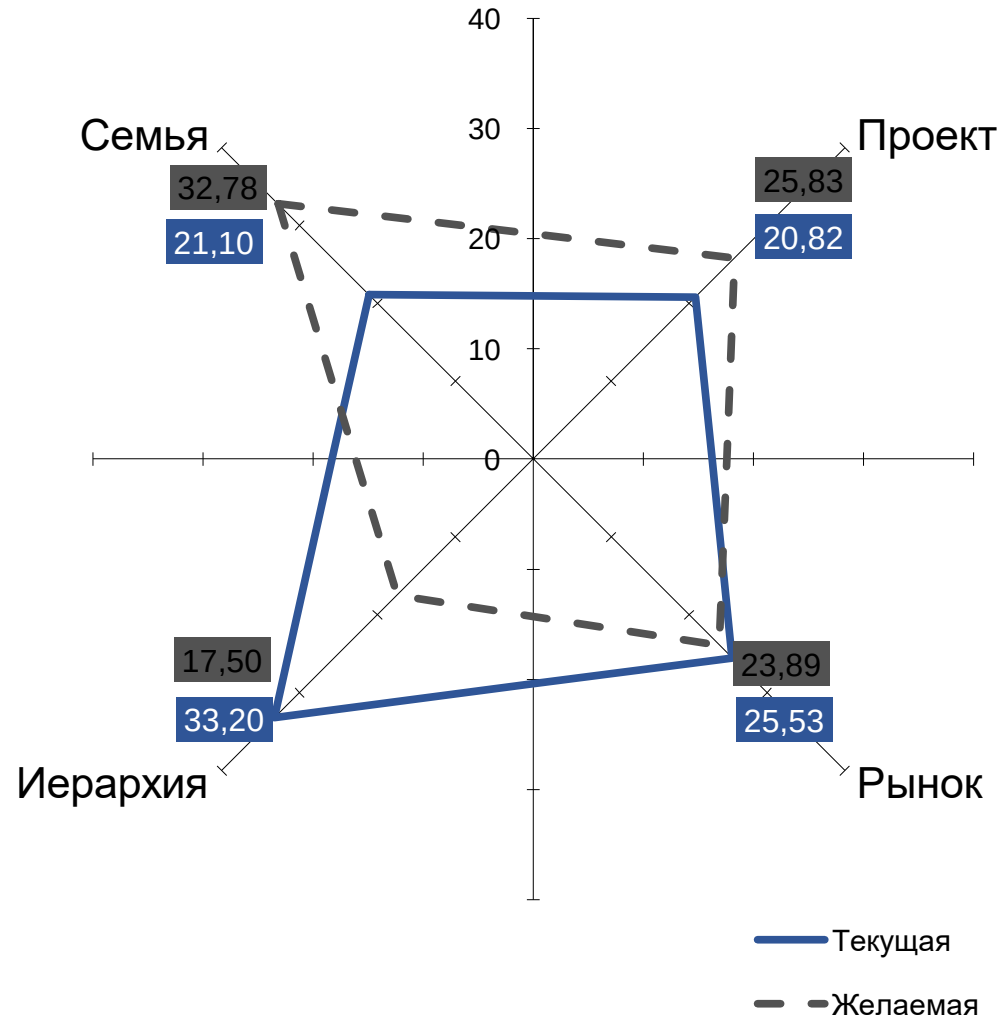
МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ



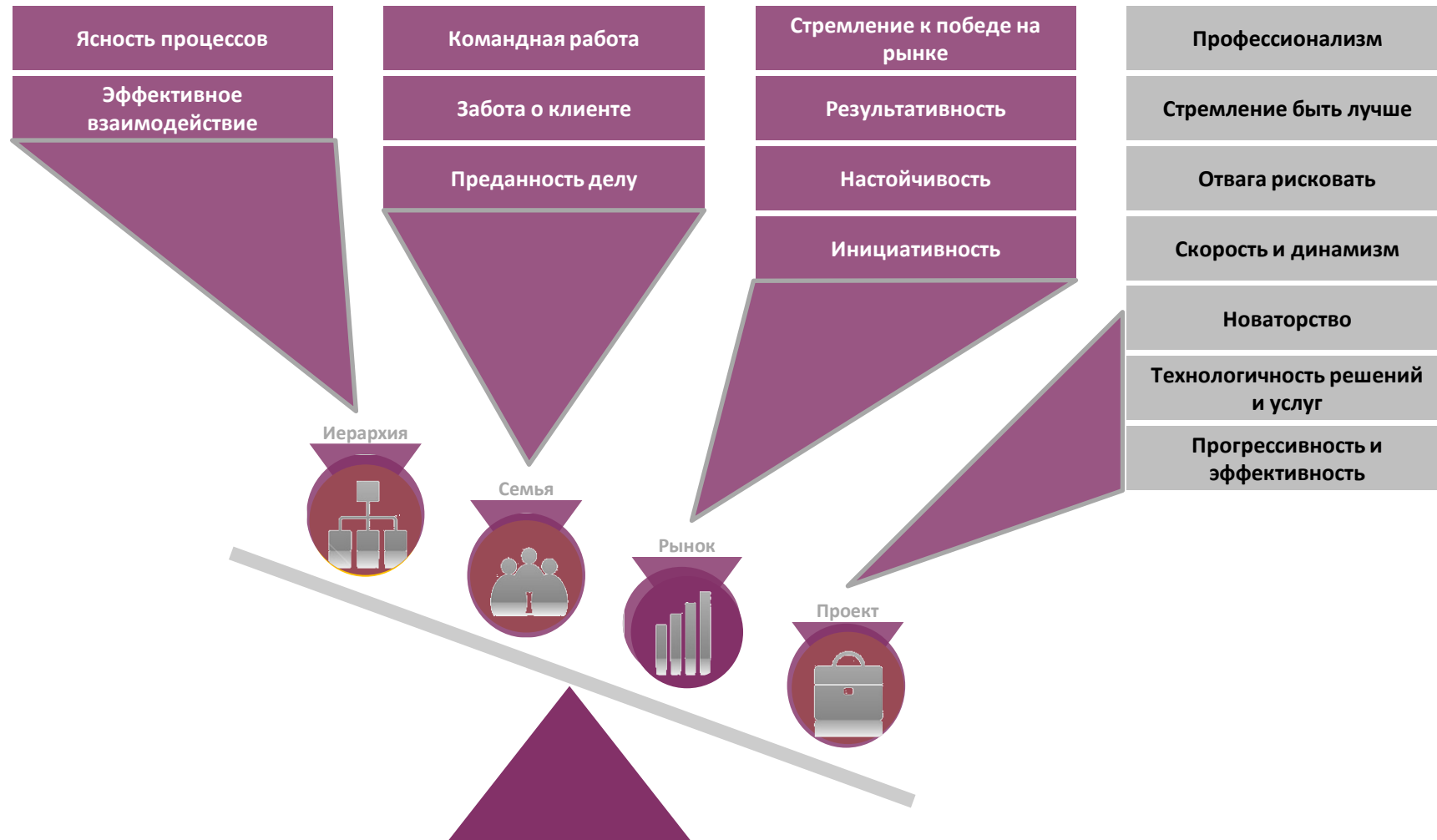
ПРОФИЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ казахстанской организации в 99% наших исследований



ПРОФИЛЬ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ казахстанской организации в 99% наших исследований



Примеры ценностей по типам культуры



Теорий Спиральной динамики



Эволюция культур – эволюция поведения сотрудников

культура меняется под внешние вызовы

Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	Рекорды и самостоятельность	Инновации и диалог	Свобода, самореализация	СИНТЕЗ
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	Рекорды и самостоятельность	Инновации и диалог	СОГЛАСИЕ	
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	Рекорды и самостоятельность	УСПЕХ		
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	ПРАВИЛА			
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	Надежность (стабильность) и эффективность	СИЛА			
Отказ от личных интересов и лояльность	Исполнительность и ответственность	ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ				

Система управления и ценности сотрудников эволюционируют параллельно



Внешние вызовы И КУЛЬТУРА

Смена доминирующей культуры
вызвана изменениями среды

Требования к скорости изменений и мастерству растут

Влияние внешних изменений оцениваются как соотношение «Времени выпуска продукта» к «Времени изменений требований к самому продукту».

Уровень мастерства оцениваются как среднее время, необходимое на обучение на рабочем месте, достаточное для качественного выполнения обязанностей



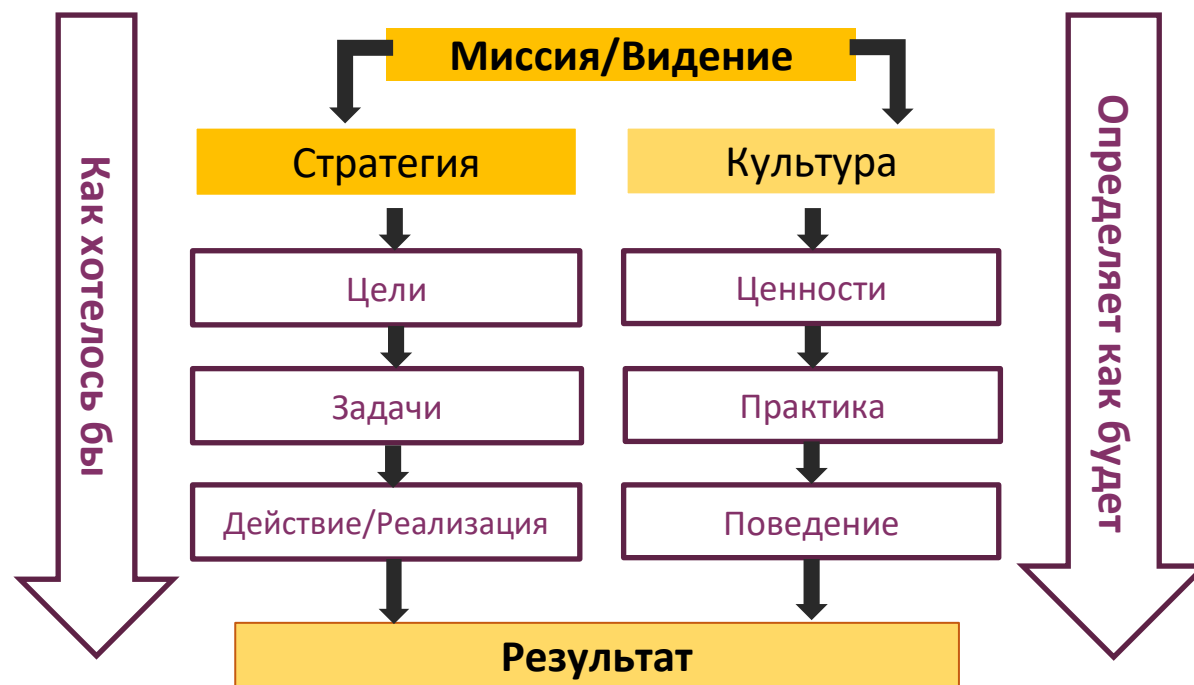
Логические уровни личности и организации



85% компаний не достигли результатов только от бизнес процессов – необходимо изменение культуры

ПОЧЕМУ ТАК ВАЖНА КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

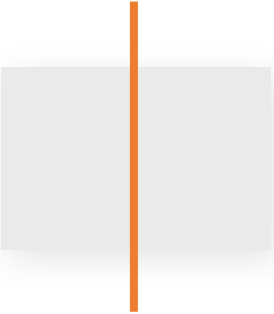
ЛЮДИ ЛОЯЛЬНЫ КУЛЬТУРЕ, А НЕ СТРАТЕГИИ



Что делать, как менять культуру, как прививать ценности?

- Разработать ценности под стратегию и транслировать их. Важны коммуникации, информированность и доверие
- Менять людей (job matching, найм, аттестация, нетерпимость к неэтичному поведению, низкой результативности, оценка деятельности)
- Менять сознание людей (обучение, ротация, продвижение, оценка эффективности)
- Работать с руководителями, чтобы они стали образцами для подражания (ролевые модели, программы развития лидерства)
- Менять процессы, инфраструктуру и структуру организации

Управление изменениями



Ваш опыт изменений...

Приведите примеры Вашего личного
изменения

Что такое управление изменениями?

Изменения – это процесс



Что мы испытываем при изменении?



Что такое управление изменениями?

Секрет успешных изменений лежит за пределами видимой и бурной деятельности, которые окружают перемены.

Успешное изменение, по своей сути, что-то более простое:

**Как содействовать изменению
одного человека.**

Управление изменениями на индивидуальном и организационном уровнях

Целевое состояние организации

=

целевое состояние сотрудников * количество сотрудников



Текущее состояние



Переходное состояние



Целевое состояние

Что такое управление изменениями?

КОММУНИКАЦИИ



МИНИМИЗАЦИЯ
СОПРОТИВЛЕНИЯ
ИЗМЕНЕНИЯМ

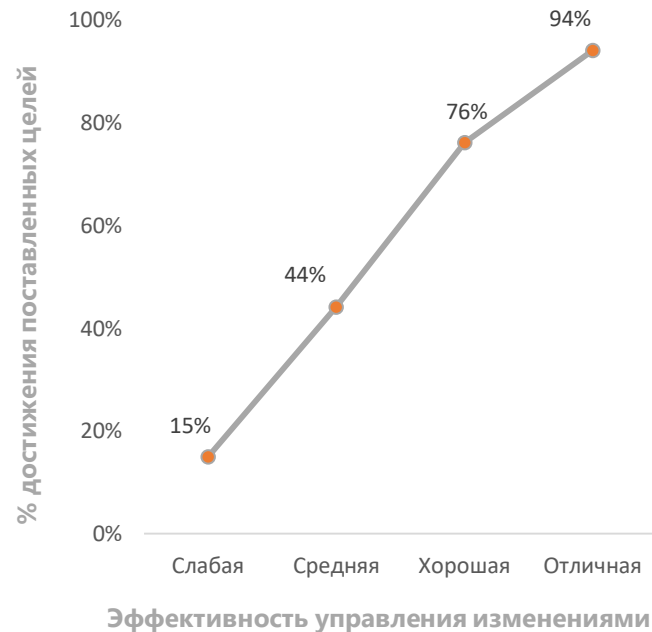
ОБУЧЕНИЕ КАК ПЕРЕЙТИ
ИЗ ОДНОГО СОСТОЯНИЯ
В ДРУГОЕ

ОБЕСПЕЧЕНИЕ
ПОДДЕРЖКИ ВЫСШИМ
РУКОВОДСТВОМ

Управление изменениями позволяет достичь целей проекта

6X

При эффективном управлении изменениями
вероятность успеха проекта выше в 6 раз



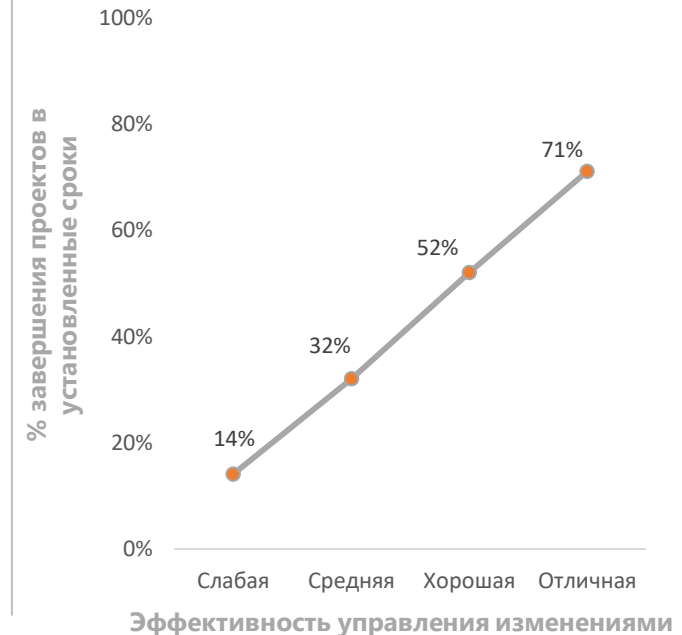
2X

При эффективном управлении изменениями
вероятность не превышения
запланированного бюджета выше в 2 раза



5X

При эффективном управлении изменениями
вероятность завершения проекта в
установленные сроки выше в 5 раз



ADKAR

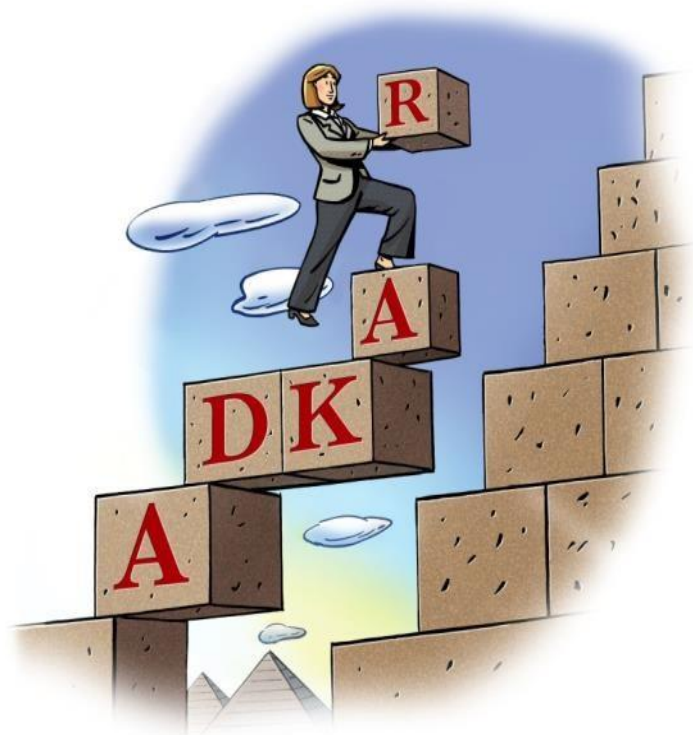
Awareness

Desire

Knowledge

Ability

Reinforcement[®]



© 2012 Prosci and Bill Cigliano

Осознание

необходимости
изменения

Желание участвовать и
поддерживать
Изменения

Знания как изменять

Способность

применять
необходимые навыки и
поведение

Закрепление изменений

Пять кирпичиков успешного изменения

Изменения начинаются с понимания, зачем оно нужно



В чем состоит
изменение?



Зачем оно
нужно?



Какие возникают риски,
если не проводить
изменения?

Пять кирпичиков успешного изменения

Изменения требует принятия личных решений



• Как это
касается меня?



Личный выбор



Решение принять
участие в изменениях

Пять кирпичиков успешного изменения

Изменение требует знания



Понять, как действовать
по-новому



Обучиться новым процессам
и инструментам



Приобрести новые
знания

Пять кирпичиков успешного изменения

Изменение требует правильных действий



Ability



- Подтвержденная способность реализовать изменение на практике



Достижение желаемых изменений в деятельности или поведении

Пять кирпичиков успешного изменения

Изменения нужно поддерживать, чтобы оно стало устойчивым



Reinforcement

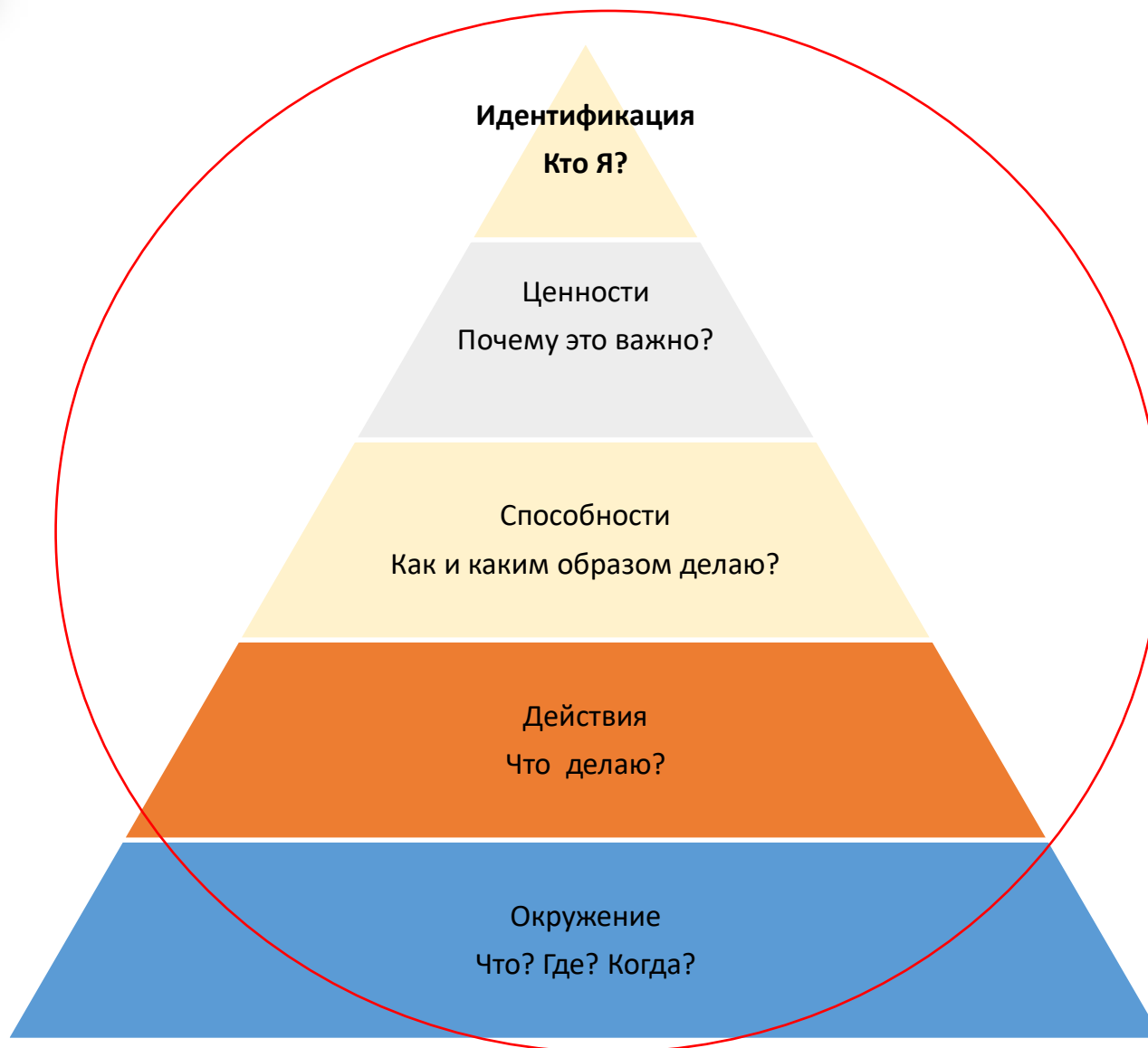


Действия, увеличивающие
вероятность того, что
изменение будет
устойчивым



Признание и награды,
которые помогут сделать
изменение устойчивым

5 уровней изменений личности и организации



Кого хотят слышать сотрудники?

**О необходимости
перемен в компании**

**О том, что я лично должен
делать по-новому**

70%

CEO, CEO-1

3%

CEO, CEO-1

5%

Непосредственный
руководитель

70%

Непосредственный
руководитель

3%

Руководитель
проектной команды

3%

Руководитель
проектной команды

1%

Руководитель команды по
управлению изменениями

1%

Руководитель команды по
управлению изменениями

?



Программа сертификации HR менеджеров

СОЗДАЁМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ
HR
ВМЕСТЕ!

По инициативе и при
поддержке Ассоциации HR
МЕНЕДЖЕРОВ КАЗАХСТАНА





Профессиональная сертификация в Центре сертификации при HR ассоциации является авторитетным подтверждением профессионального уровня специалистов и руководителей в области управления трудовыми ресурсами.

Основной целью HR сертификации является продемонстрированное умение применять имеющиеся знания и компетенции в своей профессиональной деятельности.

Для сертификации важно соответствие утвержденным Профессиональным стандартам отрасли, а также опыт работы с применением «best HR practice» - лучшей практики в области HR.

Профессиональная сертификация в HR-Центре способствует:

- Оценке профессиональной компетентности HR
- Подтверждению соответствия профессиональному уровню
- Применению утвержденных профессиональных стандартов отрасли на практике
- Уважению и признанию HR профессии
- Доверию работодателей к HR, пониманию роли взаимовыгодного сотрудничества
- Росту и развитию HR функции в условиях здоровой конкуренции

Профессиональные стандарты

«Управление человеческими ресурсами»

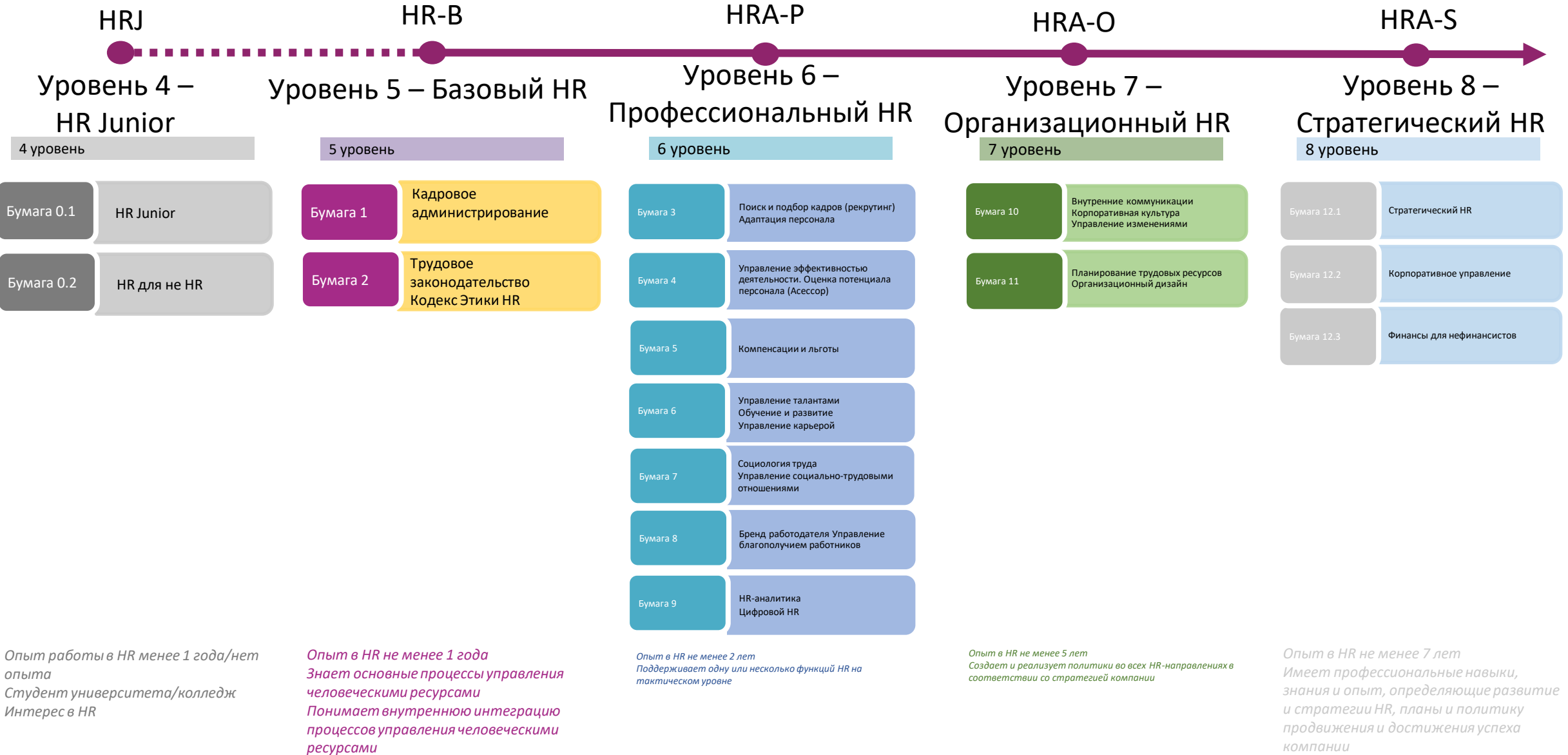
1	Стратегический HR
2	Планирование трудовых ресурсов
3	Организационный дизайн
4	Поиск и подбор персонала
5	Адаптация персонала
6	Управление эффективностью деятельности
7	Обучение и развитие персонала
8	Управление совокупным вознаграждением
9	Управление талантами
10	Управление трудовыми отношениями
11	Общее управление человеческими ресурсами (HR Дженералист)
12	Цифровой HR
13	Кадровое администрирование
14	HR-аналитика

15	Корпоративная культура
16	Управление изменениями
17	Управление благополучием работников
18	Внутренние коммуникации
19	Социология труда (социологические исследования в организации)
20	Бренд работодателя
21	Консультирование в области управления человеческими ресурсами (HR консалтинг)
22	Аутстаффинг персонала
23	Управление карьерой
24	Оценка потенциала персонала (Ассессор)





Структура HR сертификации



Дескрипторы - таблица уровней знаний и навыков



1. УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

2. ПОНИМАНИЕ БИЗНЕСА

3. АНАЛИТИКА И ЦИФРОВИЗАЦИЯ

4. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

4 уровень

Проф. и теоретические
знания и практический
опыт
Выполнение типовых
практических заданий
колледж

5 уровень

ЗНАЕТ ЧТО

Широкий диапазон
теоретических и
практических знаний.
Самостоятельный
поиск информации для
решения проф. задач
Решение практических
задач,
предполагающий
многообразие
способов выполнения
и их выбор

6 уровень

ЗНАЕТ КАК

Широкий диапазон
специальных
(теоретических и
практических) знаний.
Самостоятельный
поиск, анализ и оценка
профессиональной
информации
Умение осуществлять
научно-
исследовательскую и
инновационную
деятельность,
применять на практике
теоретические знания

7 уровень

ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ

Концептуальные
проф. знания.
Создание новых
знаний прикладного
характера
Корреляция
деятельности
подразделения и
организации, умеет
ставить цели и делать
выбор методов и
средств достижения

8 уровень

МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ САМ И НАПРАВЛЯТЬ

Знания на самом
передовом уровне.
Синтез новых сложных
идей. Может расширять
и переосмысливать
проф. знания и
практику
Исследует, адаптирует
проекты ведущие к
получению новых
знаний, генерирует
идеи