



МАСШТАБНАЯ
ТРАНСФОРМАЦИЯ
КОМПАНИИ ЗА ГОД

ВЕБИНАР «ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ»

ВЕДУЩИЕ ВЕБИНАРА



Финкельштейн Григорий

Партнер, руководитель
направления «Консалтинг»

finkel@ecopsy.ru



Турчак Елена

Ведущий консультант

turchak@ecopsy.ru



ЭКОПСИ — это...

СФЕРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

№ 1

В РЕЙТИНГЕ*

30

ЛЕТ НА РЫНКЕ

498

ПРОЕКТОВ В ГОД

120+

КОНСУЛЬТАНТОВ

АВТОМАТИЗАЦИЯ HR

ИССЛЕДОВАНИЯ
И СОЦИОЛОГИЯ

ОЦЕНКА
ПЕРСОНАЛА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
РАЗВИТИЕ

ОБУЧЕНИЕ
И РАЗВИТИЕ
ПЕРСОНАЛА

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ

КТО МЫ

ЭКОНОМИКА
И ПСИХОЛОГИЯ

ВО ЧТО ВЕРИМ

**БИЗНЕС
ДЕЛАЮТ ЛЮДИ**

НАША МИССИЯ

**ЛЮДЯМ
И ОРГАНИЗАЦИЯМ —**
ЭФФЕКТИВНОСТЬ,
РАЗВИТИЕ И ДРАЙВ

* Среди консалтинговых компаний в области управления персоналом (по данным рейтингов РА «Эксперт» по итогам 2017 г.).

ЭКОПСИ – ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ЛИДЕР



ПРИЗНАНИЕ

ВОЗМОЖНОСТИ

ИМПУЛЬС В РАЗВИТИИ

ИТ-платформа **Linkis** успешно прошла многоэтапную оценку представительной экспертной комиссии и признана:



ИННОВАЦИОННОЙ



СОВРЕМЕННОЙ



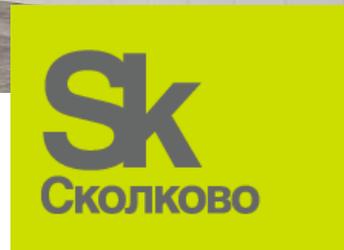
ПЕРСПЕКТИВНОЙ



ТЕХНОЛОГИЧНОЙ

В подтверждение этого компания получила официальный статус:

РЕЗИДЕНТ СКОЛКОВО



1

**ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ**

2

ПОДХОД
К ТРАНСФОРМАЦИИ

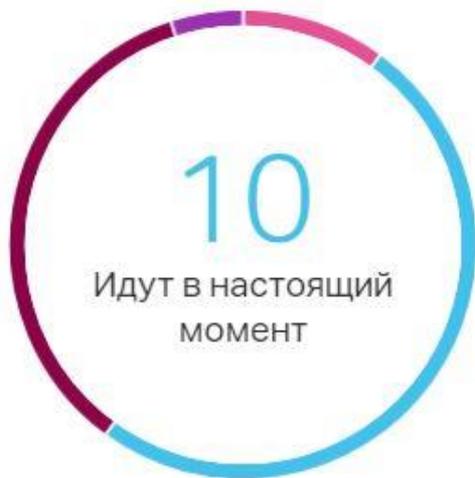
3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ 2017–2018 гг.

4

ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ
И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ





1. Были ли у вас в компании большие организационные преобразования?

- 2 Были, уже закончились
- 10 Идут в настоящий момент
- 7 Только планируем
- 1 Нет, и не планируем

Большинство российских компаний находятся в культуре силы



Цель трансформации Компании — переход в культуру правил и успеха





1. Стоит ли перед вашей компанией
цель изменения культуры?

- 7 Да, мы планируем существенную трансформацию культуры
- 6 Нет, наши преобразования не связаны с культурой, только с бизнесом
- 4 Нет, и не планируем

Стратегические инициативы компании на 2018–2020 гг.



Повышение
эффективности
бизнеса



Монетизация
клиентских
данных



Развитие
дистанционного
сервиса



Формирование
новых
рынков

Круг проблем, озвученных на конференции руководителей в 2017 году



1

ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

2

**ПОДХОД
К ТРАНСФОРМАЦИИ**

3

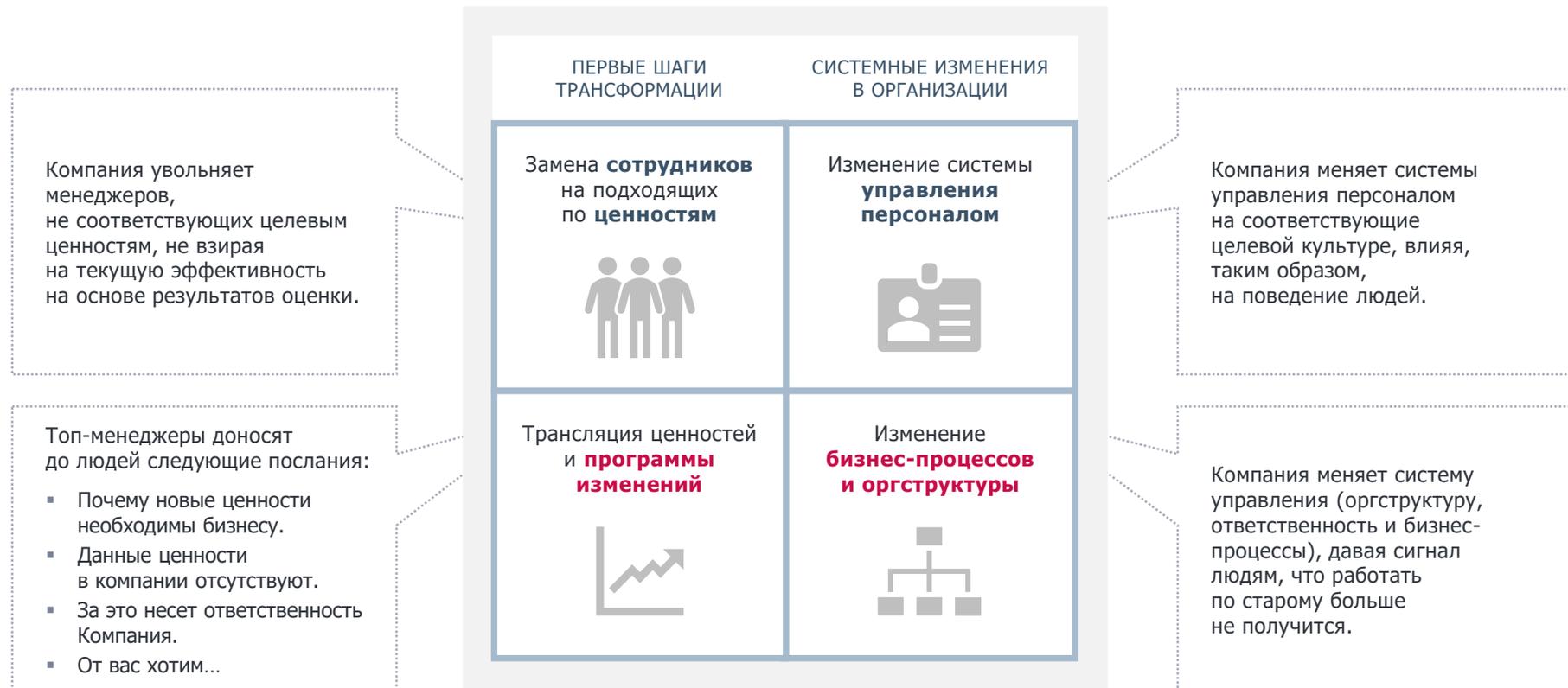
ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ 2017–2018 гг.

4

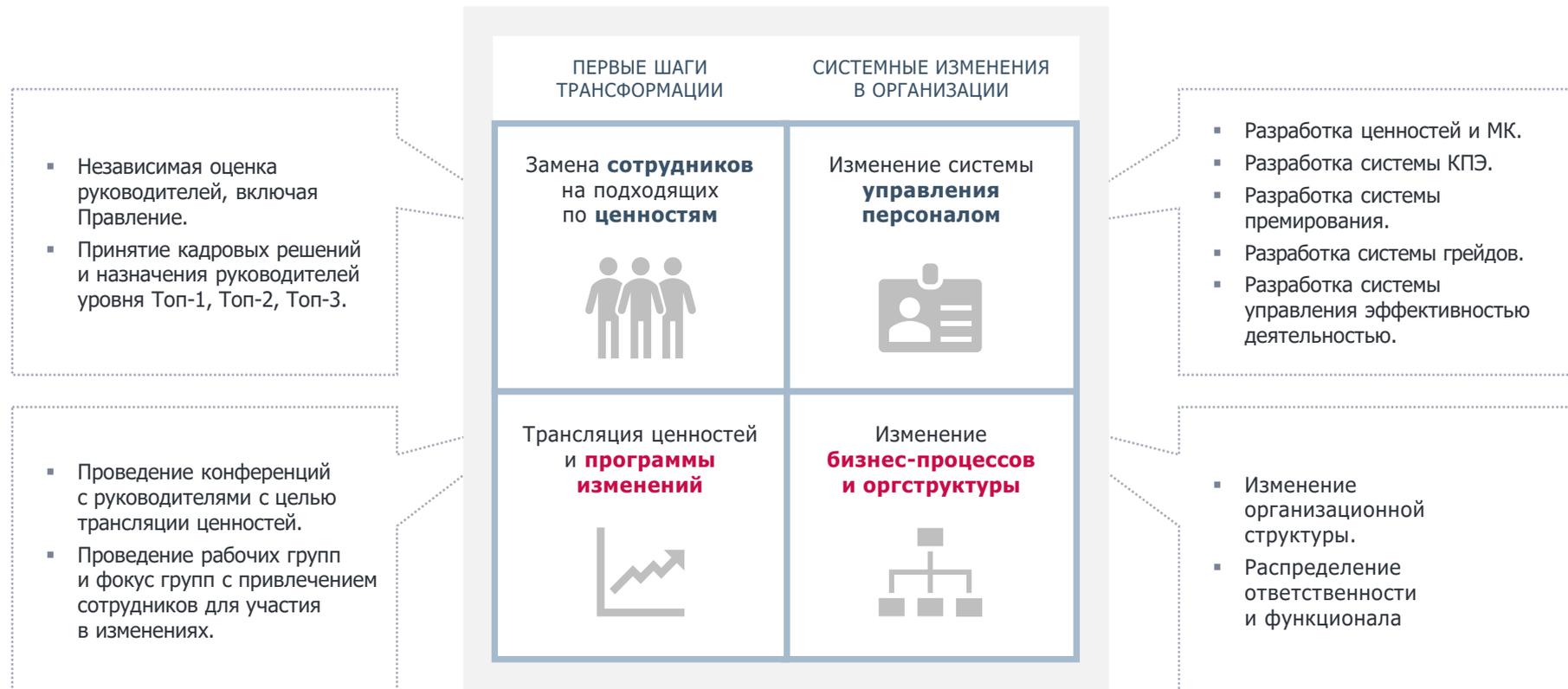
ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ
И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ



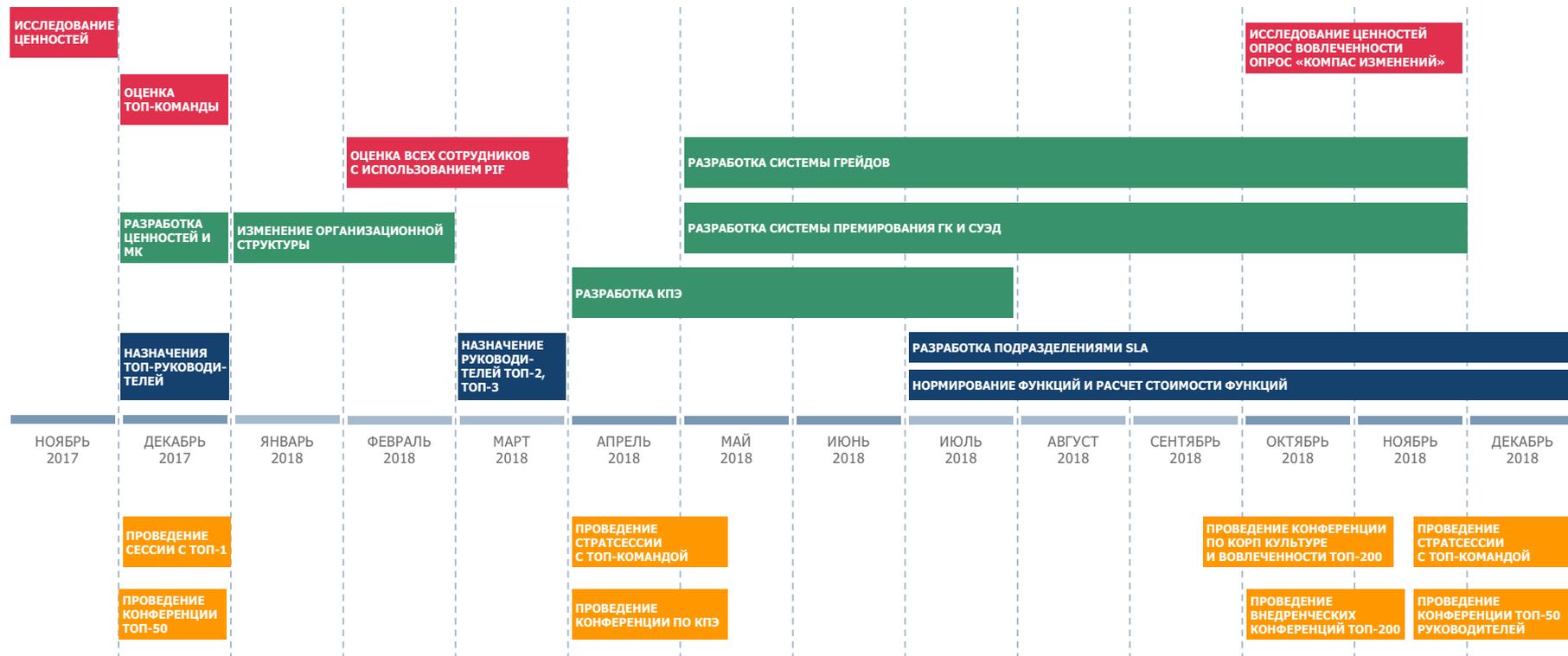
Общий подход к проектам по организационной трансформации



План трансформации в соответствии с рычагами организационных изменений



Проект организационных изменений 2018 года



1

ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

2

ПОДХОД
К ТРАНСФОРМАЦИИ

3

**ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ 2017–2018 гг.**

4

ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ
И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ



Как изменить организационную структуру за 1,5 месяца



РЕЗУЛЬТАТЫ

- Новая организационная структура, количество иерархических уровней в ГК сократилось с 6 до 4, ликвидированы дублирующие функции, разделен Run и Change, количество начальников уменьшилось почти в 2 раза
- Разработана матрица ответственности с описанием процессов до 4 уровня.

ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Заинтересованность акционера и ГД, готовность менять людей, не соответствующих требованиям времени.
- Плотный график рабочих-групп, который устанавливали консультанты и руководители не могли его двигать.
- Еженедельные Управляющие Советы с ТОП-1 и еженедельные встречи с акционером компании.

Как разработать КПЭ с активным вовлечением руководителей

Стратегическая сессия с ТОП-1

- Провести аудит текущей системы.
- Утвердить у акционеров КПЭ на уровне компании.
- Подготовить к сессии возможные варианты декомпозиции КПЭ.
- Совместно с топ-менеджерами определить перечень КПЭ, опираясь на КПЭ на уровне компании и БП первого уровня.
- Выделить проектные КПЭ.

Конференция для ТОП-2 по декомпозиции КПЭ

- Обсудить и откорректировать КПЭ, предложенные для уровня ТОП-1.
- Определить КПЭ для каждого ТОП-2.
- Открыто обсудить спорные вопросы со смежными функциями.
- Зафиксировать минусы используемой методологии расчетов по текущим КПЭ.

Рабочие группы с участием всех руководителей ТОП-2

- Назначить руководителя проекта по разработке КПЭ в каждом функциональном блоке и кураторов из финансового блока.
- Учитывать готовность систем и возможности расчета показателей.
- Организовать «защиту КПЭ» по всем наборам КПЭ для ТОП-2 на Управляющем Совете.
- Назначить ответственным за разработку методологии по своим КПЭ каждого руководителя.
- Начинать активно разрабатывать методологию расчета по SLA, по NPS и CSI, проводить нормирование для расчета стоимости функции.

Конференции для ТОП-3 и рабочие группы с их участием

- Переходить к разработке КПЭ только после утверждения КПЭ руководителей ТОП-2.
- Предоставить всем руководителям возможность увидеть и дать замечания по разработанным КПЭ для ТОП-3.
- Утвердить итоговый список КПЭ после снятия всех вопросов от смежников и финансистов.

Разработка КПЭ



РЕЗУЛЬТАТЫ

- Разработаны показатели, измеряющие качество и стабильность.
- Увеличилось количество проектных КПЭ.
- Единая методология на всю компанию.

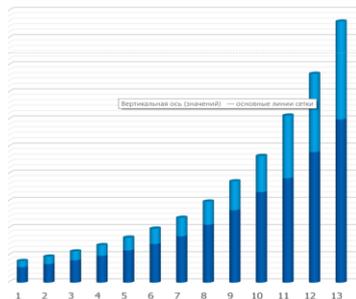
ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Анализ данных по текущей системе КПЭ (анализ в R за последние 3 года).
- Понимание какая методология лежит в основе (количество КПЭ, распределение весов, постановка целевых значений и т.д.).
- Лидерство Финансового блока.
- Создание конфликта интересов между подразделениями в виде КПЭ.

РИСКИ

- Попытки руководителей разработать «легкодостижимые КПЭ».
- Нежелание руководителей разрабатывать методологию расчета.

Разработка системы грейдов



ПРАВИЛА ПЕРЕСМОТРА

- Не чаще одного раза в год.
- Степень устанавливается ежегодно на основании результатов ежегодной оценки.
- Повышение производится на одну ступень внутри грейда на основании Матрицы принятия кадровых решений.

№	КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ДОЛЖНОСТЕЙ	ВЕС
1	Уровень необходимой квалификации	5
2	Уровень свободы в принятии решений	3
3	Роль в формировании методологии и правил своего подразделения	3
4	Роль в формировании методологии и правил Компании	4
5	Количество людей в административном подчинении	3
6	Количество функциональных подчинённых ИЛИ внешних агентов, не находящихся в административном подчинении	2
7	Цель общения внутри Компании	3
8	Годовой объём прямого влияния на финансовый результат Компании	4
9	Стоимость разовой ошибки	5

РЕЗУЛЬТАТЫ

- Разработана окладная сетка для 13 грейдов ГК и единые правила пересмотра ступеней грейда.
- Разработаны 9 критериев оценки должностей на основе анализа данных.
- Типизированы должности: 350 должностей вместо 2200.
- Утвержден план по переходу на новую систему окладов (две волны).

ФАКТОРЫ УСПЕХА

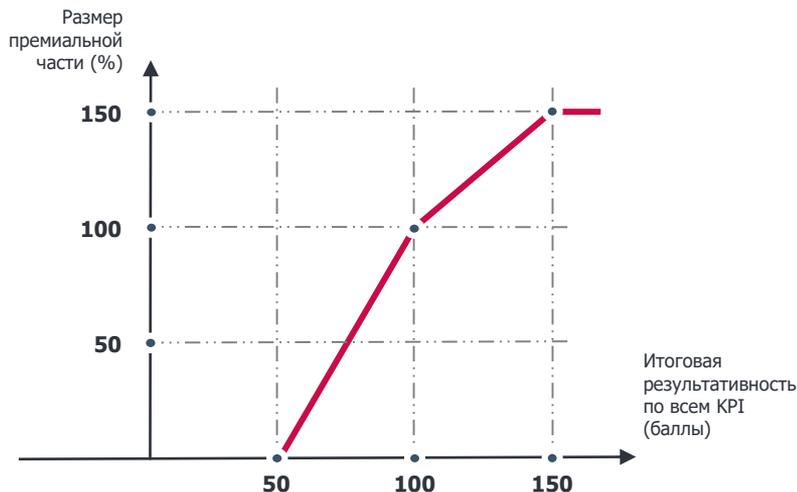
- Использование аналитических методов.
- Утверждение оценок для должностей уровня ТОП-2 прошло совместно с участием всех ЗГД.

РИСКИ

- Попытки непосредственных руководителей завязать оценки по критериям.
- Затянутый процесс с утверждением оценок по критериям из-за большого количества нетипизированных должностей.

Разработка системы премирования для ГК

Размер премиального коэффициента по суммарной результативности



РЕЗУЛЬТАТЫ

- Система премирования на основе единых правил и единой методологии вместо 50 разрозненных систем мотивации.
- Доля переменной части зависит от грейда и рода деятельности.
- Единая база премирования в ФОТ.
- Положение о премировании.

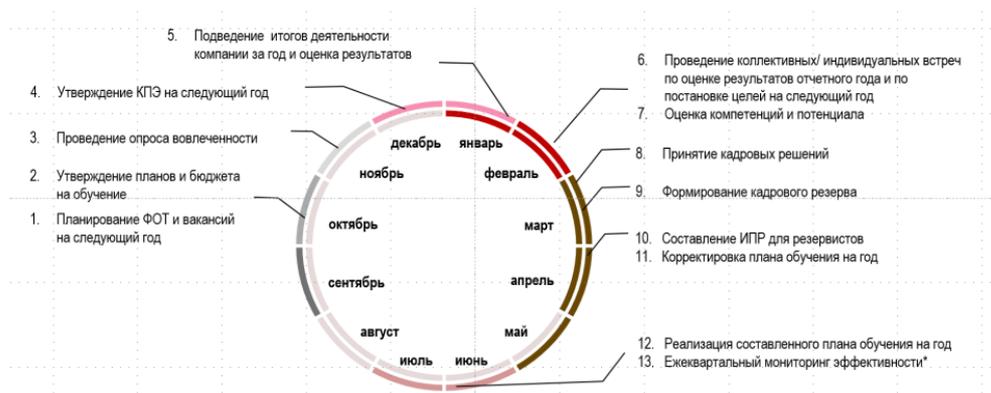
ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Использование аналитики по премиальным выплатам за последние несколько лет.
- Системность и единство методологии благодаря наличию грейдов.
- Моделирование выплат по новой разработанной системе.
- Понимание топ-менеджерами необходимости ухода от индивидуальных решений.

РИСКИ

- Сопротивление линейных руководителей и нежелание разрабатывать прозрачную и понятную систему премирования.

Разработка системы СУЭД и проведение внедренческих конференций



РЕЗУЛЬТАТЫ

- Концепция СУЭД и Положение о системе управления эффективностью.
- Все кадровые решения принимаются на основе Матрицы кадрового потенциала, которая составляется по результатам ежегодной оценки. Результаты сотрудников обсуждаются на Кадровом комитете.

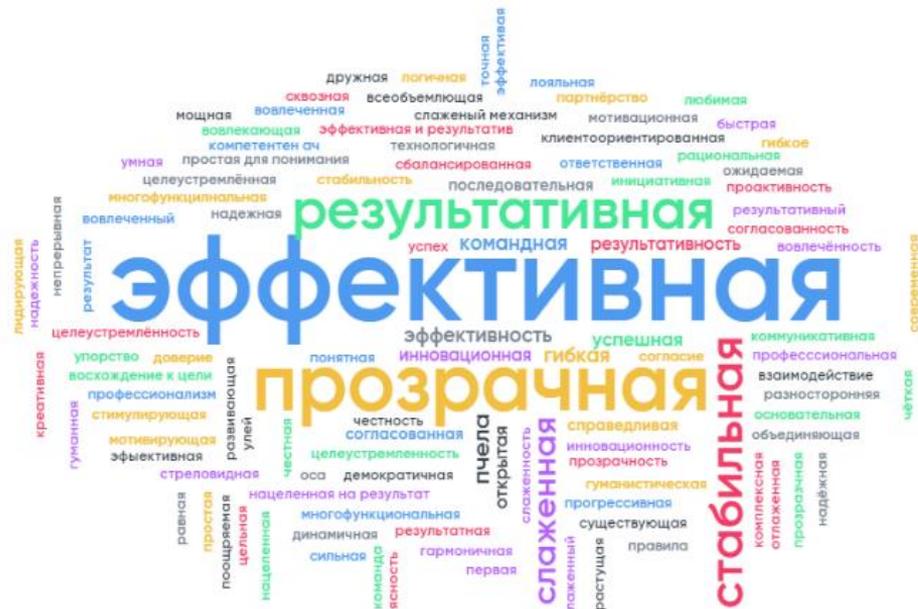
ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Внедренческие конференции сняли большую часть сопротивления руководителей

РИСКИ

- Недостаточная квалификация линейных руководителей для оценки компетенций и нехватка бюджета на независимую оценку.
- Формальное проведение встреч по постановке целей и оценке достижений.
- Отсутствие ИТ системы потребует больших трудозатрат по администрированию системы.

Конференция «Корпоративная культура и вовлеченность» для руководителей



РЕЗУЛЬТАТЫ

- Руководители осознавали, что корпоративная культура проявляется в их ежедневных коммуникациях и во многом зависит от их управленческих привычек.
- Участники выработали инициативы по развитию вовлеченности и корпоративной культуры.

ФАКТОРЫ УСПЕХА

- Ведущий конференции — Марк Розин.
- Руководители впервые задавали острые наболевшие вопросы и были услышаны.

РИСКИ

- Информация может не дойти до рядовых сотрудников, необходимо выстраивать систему внутренних коммуникаций и транслировать информацию об изменениях на уровень рядовых сотрудников.

1

ПРИЧИНЫ И ЦЕЛИ
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ
ТРАНСФОРМАЦИИ

2

ПОДХОД
К ТРАНСФОРМАЦИИ

3

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ
ПРОЕКТЫ 2017–2018 гг.

4

**ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ
И ВЕКТОР РАЗВИТИЯ**



Что компании удалось изменить за год

Создание новых регламентов и процедур работы	81%
Улучшение продуктовой линейки	79%
Построение системы постановки целей и оценки результативности	68%
Оптимизация системы организации продаж	67%
Улучшение системы бизнес-планирования	67%
Описание бизнес-процессов Компании	66%
Оптимизация бизнес-процессов	65%
Повышение эффективности системы привлечения и удержания клиентов	63%
Улучшение системы управления проектами	63%
Построение системы обучения сотрудников	60%
Повышение эффективности операционного сопровождения	60%
Распределение ответственности между подразделениями	58%

Как изменились ценности и компетенции за 2017–2018 гг.

		ПОощряемость	РАСПРОСТРАНённость	Выводы
СОГЛАСИЕ	КЛИЕНТО-ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ	↓	↑	Клиентоориентированность стала более распространённой ценностью на всех уровнях
	ОТКРЫТЫЙ ДИАЛОГ	◇	◇	Кросс-функциональное взаимодействие стало менее поощряемой и распространённой ценностью
УСПЕХ	КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	◇	↓	
	СТРЕМЛЕНИЕ К ДОСТИЖЕНИЯМ	◇	↓	Стремление к достижениям стало менее распространённой ценностью в Компании. Инициативность в целом стала менее распространённой и поощряемой
	ИНИЦИАТИВНОСТЬ	↓	↓	
ПРАВИЛА	СТАБИЛЬНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ	◇	↑	Стабильность и эффективность стала более распространённой, но осталась не поощряемой
	ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТЬ	◇	↑	Исполнительность стала более распространённой за год на всех уровнях
СИЛА	ИЗБЕГАНИЕ КОНФЛИКТОВ	↓	◇	Избегание конфликтов и лояльность стали менее поощряемыми на всех уровнях, Это свидетельство ухода от культуры Принадлежности
	ЛОЯЛЬНОСТЬ	↓	◇	
	ВЗАИМОПОМОЩЬ	◇	◇	
ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ				



Позитивные изменения



Негативные изменения

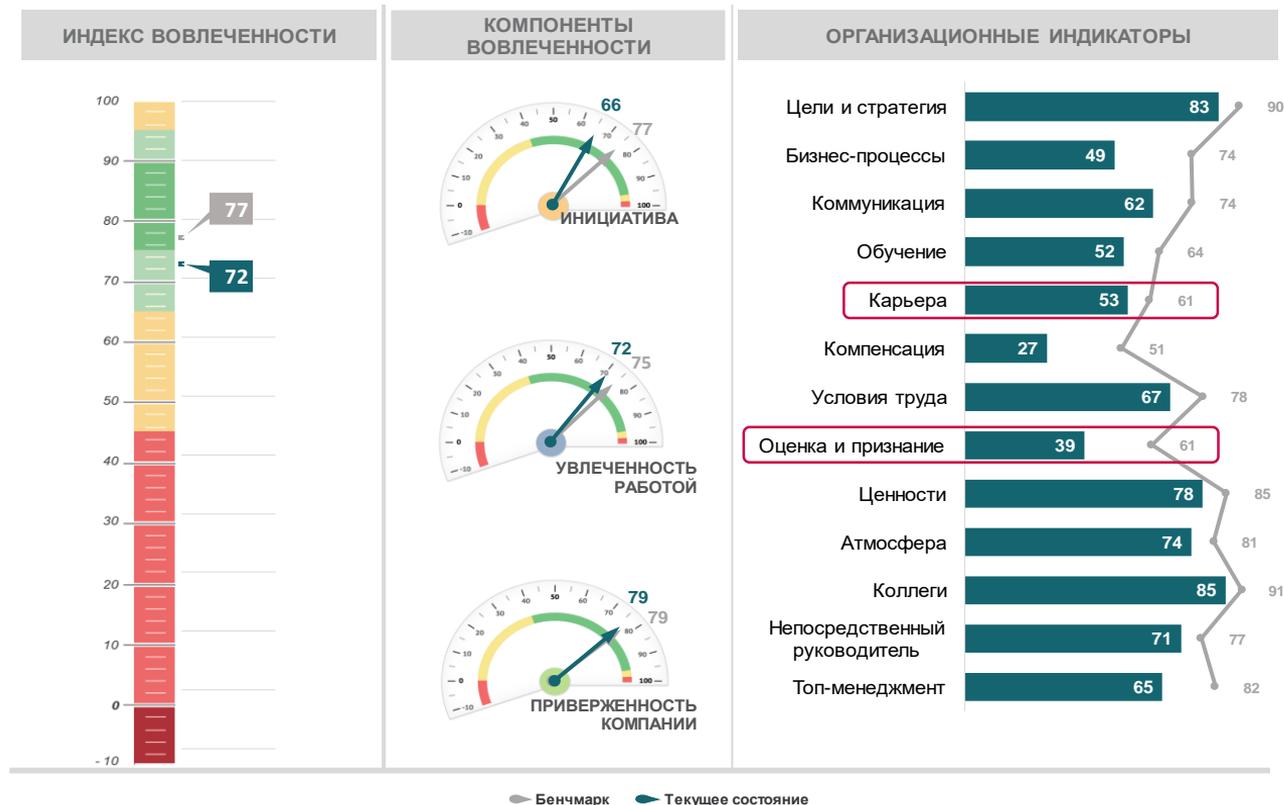


Изменений не произошло

Изменение культуры компании за год



Результаты опроса вовлеченности



Результаты исследования «Компас изменений»



3 ключевых правила ведения изменений в будущем, принятые Топ-менеджерами на стратегической сессии

1 Запускаем только те изменения, которые положительно повлияют на бизнес результат

2 Применяем проектный подход к изменениям

3 Сначала стабилизируем системы, потом изменяем

Результаты голосования на конференции «Что нам помешало?»



Организационные проекты 2019 года



ТРАНСФОРМАЦИЯ
ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЕКТОВ



СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ТАЛАНТАМИ



БИЗНЕС ДЕЛАЮТ **ЛЮДИ**

ГРИГОРИЙ **ФИНКЕЛЬШТЕЙН**

ПАРТНЕР,
РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ «HR-КОНСАЛТИНГ»

finkel@ecopsy.ru

ЕЛЕНА **ТУРЧАК**

ВЕДУЩИЙ КОНСУЛЬТАНТ
НАПРАВЛЕНИЯ «HR-КОНСАЛТИНГ»

turchak@ecopsy.ru