

Естественная организация как основа бирюзовой организации



Группа «Хоум Кредит»

11

Стран
присутствия

83,7 million

Клиентов

364,735

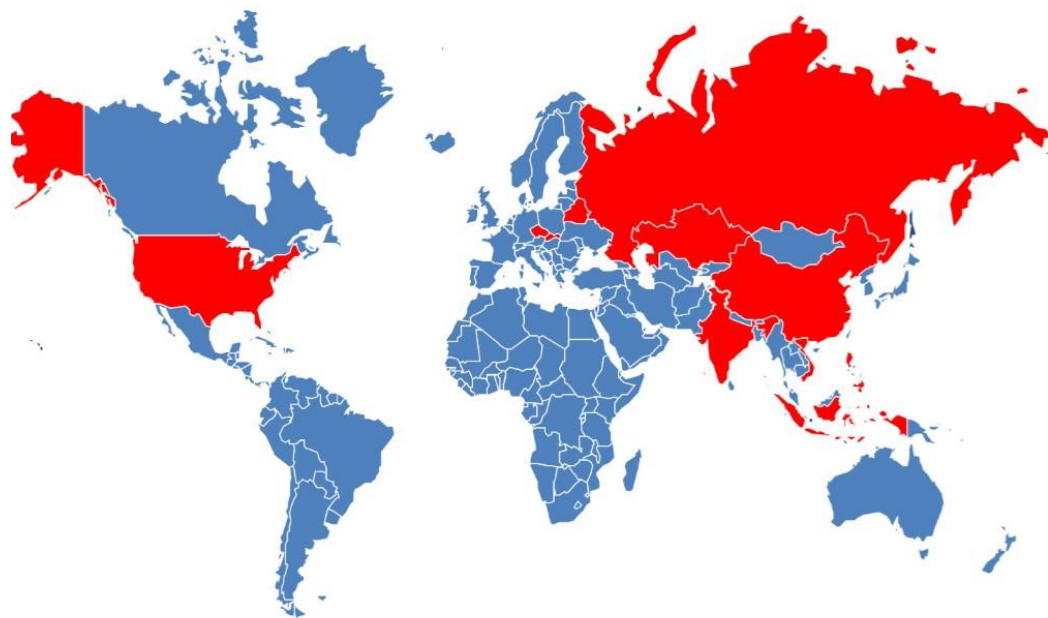
Точек продаж

144,8

Сотрудников

€ 17,8 billion

Активов



REQUISITE ORGANIZATION



Иерархия по законам природы

Если в организации работа пробуксовывает, не спешите менять людей и не пытайтесь их переделать с помощью тренингов. Для начала разберитесь со структурой компании — остальное приложится.



Elliott Jaques (1917-2003) – канадский учёный, один из самых оригинальных исследователей психологии и устройства организаций второй половины XX века. Основатель методологии Requisite Organization (1988г.), в основе которой лежат принципы идеальной иерархии.

МИРОВАЯ СТАТИСТИКА

35% сотрудников, работа которых неэффективна а из-за разницы между требованиями должности и способностей работника

40% должностей не оптимально организованы: работа дублируется или не выполняется

49% рабочего времени руководители тратят на решение задач своих подчиненных

Sources: Peoplefit, Enhancer AB, Stoddard & Wyckoff, Capelle Associates

ЦЕЛИ



ПОВЫШЕНИЕ ВОВЛЕЧЕННОСТИ ЛЮДЕЙ
ВЫСОКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ
ПОВЫШЕНИЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КЛИЕНТОВ

ОСНОВНЫЕ ИДЕИ RO



- ЛЮБАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЭТО ИЕРАРХИЯ
- ЧЕЛОВЕК ПРИХОДИТ НА РАБОТУ, ЧТОБЫ ВЫПОЛНЯТЬ ЕЕ ХОРОШО
- ВСЕ ЧТО ЧЕЛОВЕКУ НУЖНО ДЛЯ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ – ЭТО ПРАВИЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ И ПРАВИЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ
- НИКТО НЕ ЗНАЕТ О СОТРУДНИКЕ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ЕГО НЕПОСРЕДСТВЕННЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ И РУКОВОДИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ (ТРЕХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ)
- КАЖДЫЙ ЧЕЛОВЕК НАДЕЛЕН МЫСЛИТЕЛЬНЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ, КОТОРЫЙ ПРЕДОПРЕДЕЛЯЕТ СПОСОБНОСТЬ К ОБРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИИ И ПЛАНИРОВАНИЮ ДЕЙСТВИЙ В БУДУЩЕМ
- МЕСТО ДОЛЖНОСТИ В ИЕРАРХИИ И МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЧЕЛОВЕКА МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ С ПОМОЩЬЮ ОДНОГО ИНСТРУМЕНТА - **ВРЕМЕННОГО ГОРИЗОНТА**

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ RO



СТРАТА (STRATUM)

уровень сложности задач. Определяется как для должности, так и для сотрудника.

МЫСЛИТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ

способность человека на основе полученной информации планировать конкретные действия в будущем.

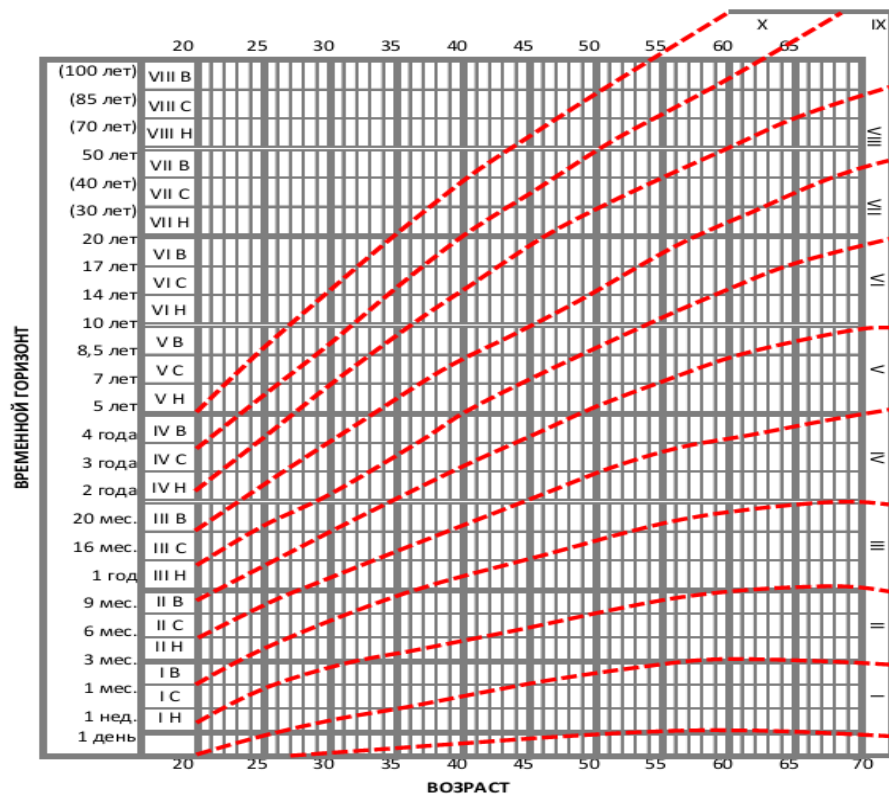
ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ (TIME-SPAN)

максимальная продолжительность задач сотрудника. Демонстрирует уровень сложности роли и применяется при оценке как сотрудника, так и должности.

БУДУЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКА (MODE)

максимальный горизонт планирования, который может быть достигнут сотрудником в будущем. Зависит от текущего временного горизонта и возраста сотрудника

МОДЕЛЬ СОЗРЕВАНИЯ СПОСОБНОСТЕЙ

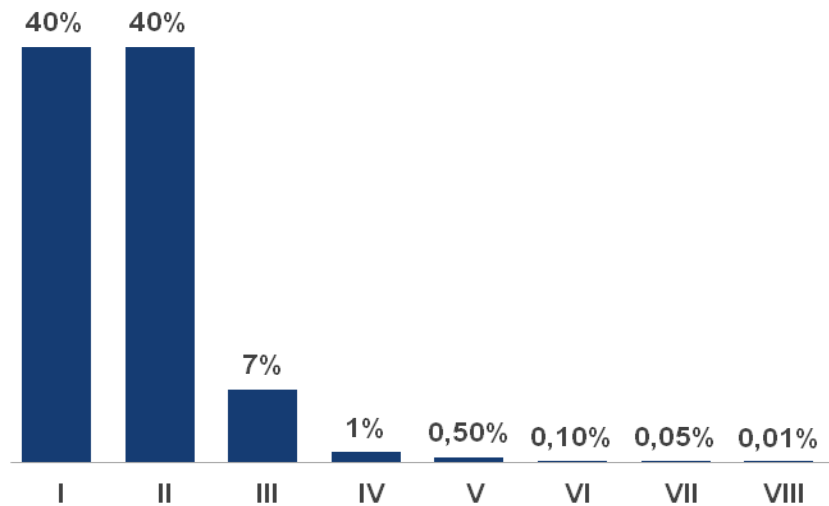


ИСТОЧНИК: REQUISITE ORGANIZATION, ELLIOTT JAQUES, 2006

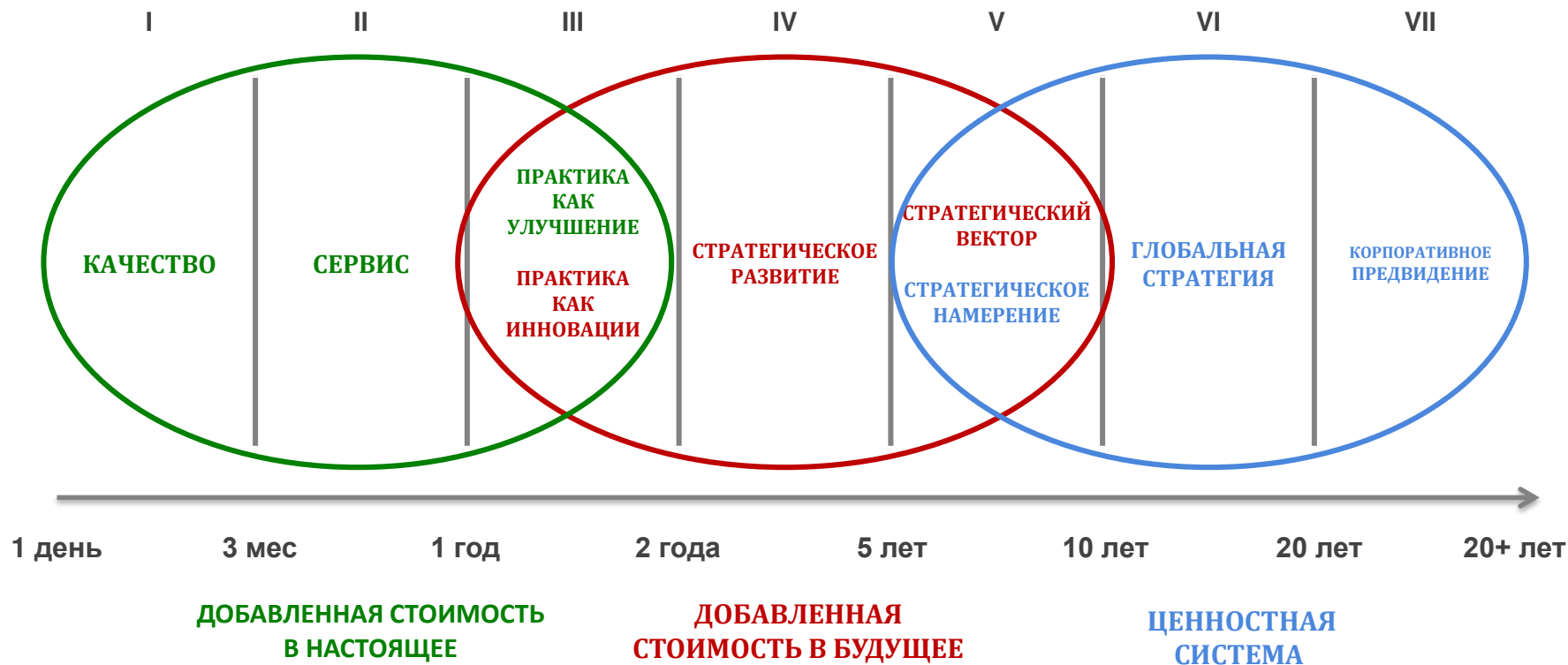
СТРАТА (STRATUM)

ВРЕМЕННОЙ ГОРИЗОНТ ПЛАНИРОВАНИЯ (TIME-SPAN)

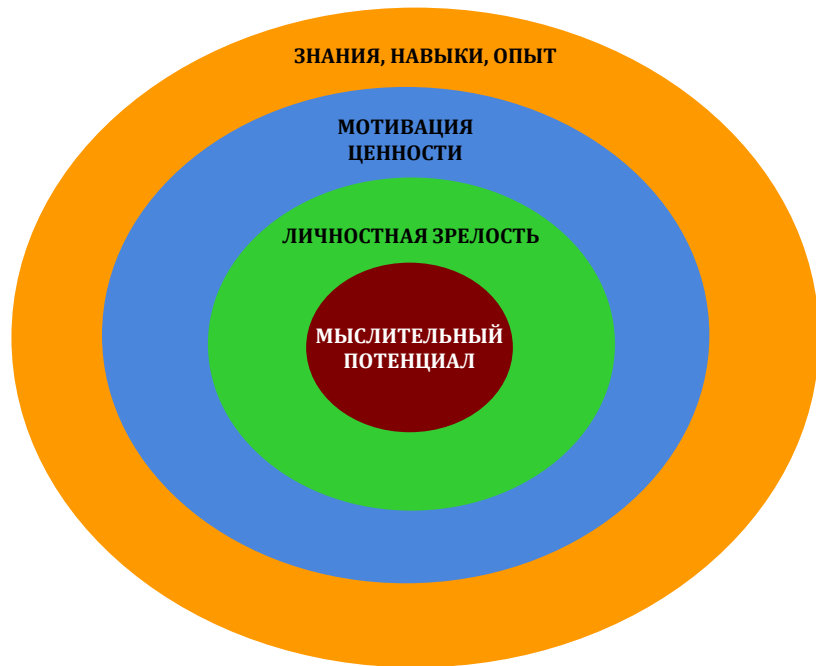
БУДУЩИЙ ПОТЕНЦИАЛ СОТРУДНИКА (MODE)



УРОВНИ СЛОЖНОСТИ ЗАДАЧ



«ПРАВИЛЬНЫЙ» СОТРУДНИК



МП - мыслительный потенциал

М - мотивация

ЛЗ - личностная зрелость

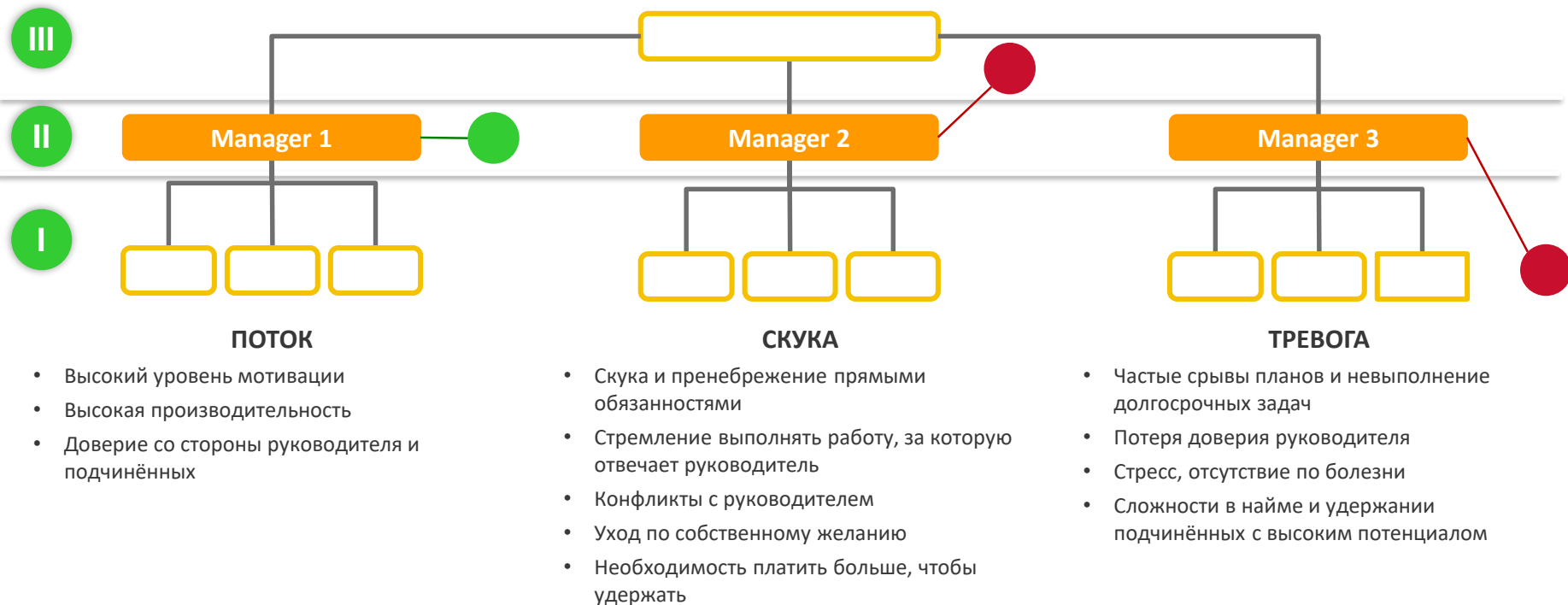
ЗНО - знания, навыки, опыт

ИСВР = **f** **МП** **x** **М** **x** **ЛЗ** **x** **ЗНО**
является функцией от

«ПРАВИЛЬНЫЙ» НАЧАЛЬНИК

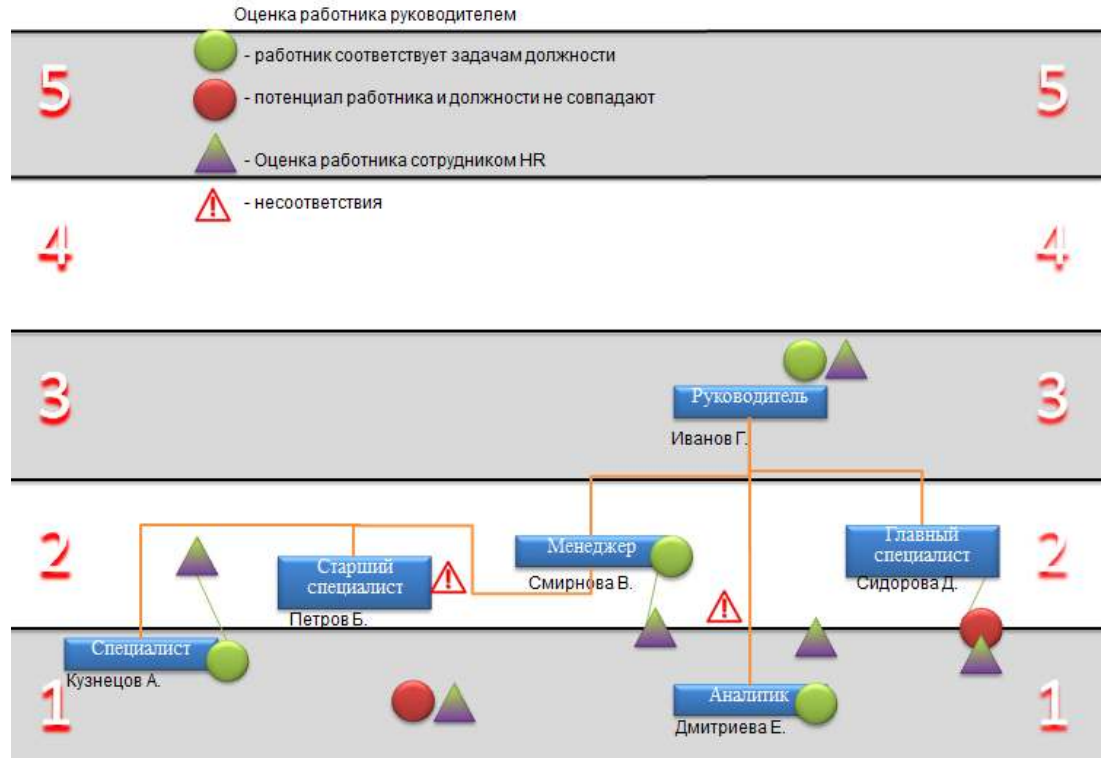


«ПРАВИЛЬНАЯ» РАБОТА



ПРИМЕР ОТЧЕТА

КАБИНЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ: ПОТЕНЦИАЛ К РАЗВИТИЮ



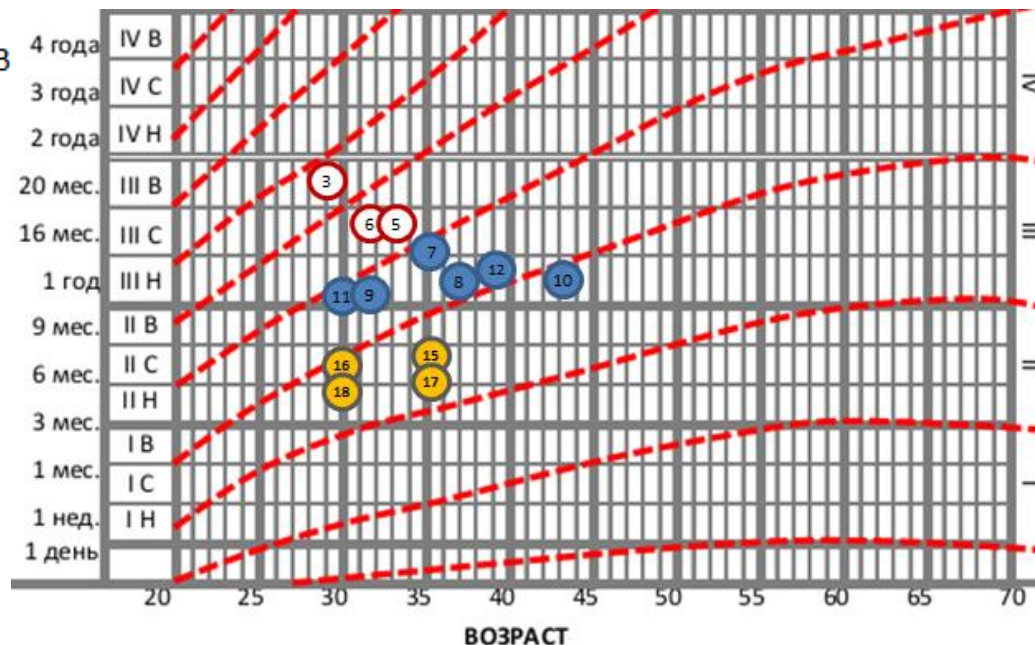
ПРИМЕР ОТЧЕТА

ТАБЛИЦА ПОТЕНЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ, ДИРЕКЦИЯ

○ - TALENT POOL

● - ОСНОВНОЙ СОСТАВ

● - ГРУППА РИСКА



ТИПЫ МЫСЛИТЕЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА

ДЕКЛАРАТИВНЫЙ



Действует в рамках четко заданных инструкций. Не способен менять действия и отходить от инструкций. Говорит тезисами, выдвигает разрозненные идеи, не стремясь их увязать между собой

КУМУЛЯТИВНЫЙ



Наблюдает и замечает возможные признаки сбоя. Аккумулирует сигнал, чтобы предвосхитить проблему и определить действие. Находит связи между разрозненными фактами и идеями.

КАУЗАЛЬНЫЙ



Предлагает несколько альтернативных вариантов и способов достижения цели. Способен менять свои действия в зависимости от изменения ситуации. Строит причинно-следственные связи, соединяя факты в единую картину. Мыслит «что, если».

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЙ



Объясняет свою позицию путем исследования и анализа ряда других возможных позиций и идей, где каждая представляет собой серию условных фактов. Несколько мыслительных цепей выстроены параллельно, при этом связаны друг с другом.

LESSONS LEARNT

- **ПОДДЕРЖКА ВЫШЕСТОЯЩЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ ЭТО MUST!!!**
- **ПЕРСОНАЛЬНАЯ ВСТРЕЧА С НР И РР – ЛУЧШИЙ СПОСОБ ОЦЕНИТЬ ЛЮДЕЙ**
- **НЕОБХОДИМО ОБЕСПЕЧИТЬ ПОДГОТОВКУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ НА ВСЕХ УРОВНЯХ ПО МЕТОДИКЕ**
- **ПРОСТЫЕ ОБЪЯСНЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ И ФОРМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ЧРЕЗВЫЧАЙНО ВАЖНЫ**



РЕЗУЛЬТАТЫ



- **ВОВЛЕЧЕННОСТЬ 71% В 2016 VS 57% В 2015**
- **СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ ПЕРСОНАЛА СО 101% В 2013 ДО 41% В 2016**
- **ФИНАНСОВЫЙ РЕЗУЛЬТАТ**



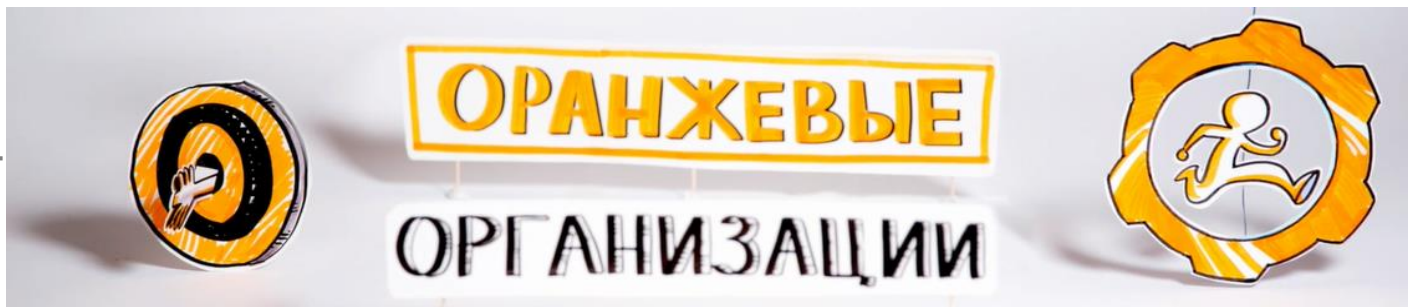
- **НОВАЯ МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА**



- **ОЦЕНЕНЫ ВСЕ ДОЛЖНОСТИ, ОЦЕНЕНО 85% ПЕРСОНАЛА**
- **УБРАНЫ ЛИШНИЕ УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ**
- **ДЕЙСТВУЕТ СИСТЕМА РОТАЦИИ И ОТБОРА ЛЮДЕЙ НА ДОЛЖНОСТИ ПО RO**
- **СОКРАТИЛОСЬ КОЛИЧЕСТВО ОШИБОК ПРИ НАЙМЕ НА 35%**
- **RO В ОСНОВЕ ВСЕХ ОЦЕНОЧНЫХ ПРОЦЕДУР**
- **ЯВЛЯЕТСЯ ОСНОВОЙ ОТБОРА ПРЕЕМНИКОВ SUCCESSION PLANNING**
- **ТЕРМИН REQUISITE ORGANIZATION СТАЛ СЛЭНГОМ В КОМПАНИИ 😊**

БИРЮЗОВЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ







ОТКРЫТИЕ БИРЮЗЫ



ЭВОЛЮЦИОННАЯ
ЦЕЛЬ



САМО-
УПРАВЛЕНИЕ



ЦЕЛОСТНОСТЬ

Хоум Кредит - Банк новых возможностей



Сеть дистрибуции банка включает около
105 000 точек присутствия в более чем
2000 городах России.



Более **12 000** сотрудников банка
всегда готовы быть полезным для
34 800 000 клиентов



№ 1
На рынке **POS кредитования**



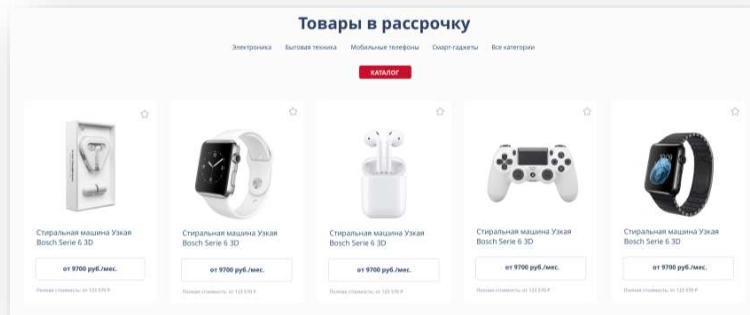
№ 7
На рынке **кредитов наличными**



№ 12
На рынке **кредитных карт**



Наша цель - изменить привычные стандарты шоппинга, сделать процесс покупок более простым, разнообразным и доступным. Мы работаем для того, чтобы наши клиенты могли жить здесь и сейчас, не откладывая на завтра то, что может доставить удовольствие уже сегодня.



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

