




26–27 апреля
The St. Regis Astana

XIII Международная HR-Конференция 2018

ОРГАНИЗАЦИЯ БУДУЩЕГО





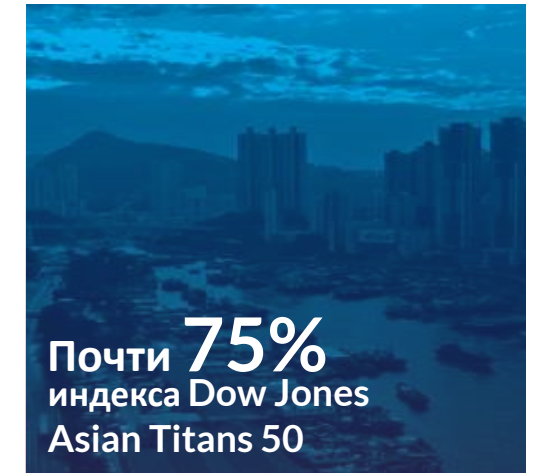
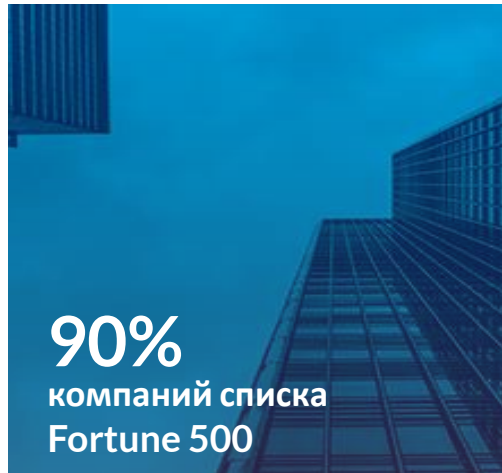
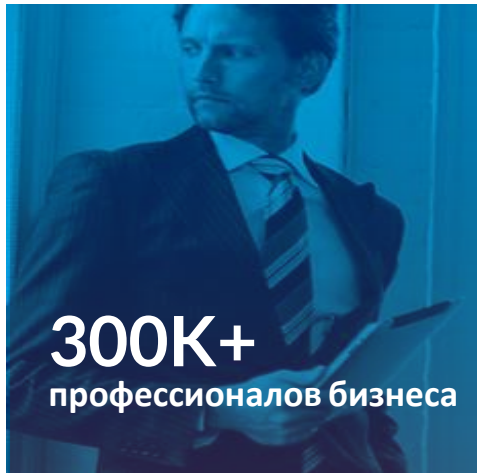
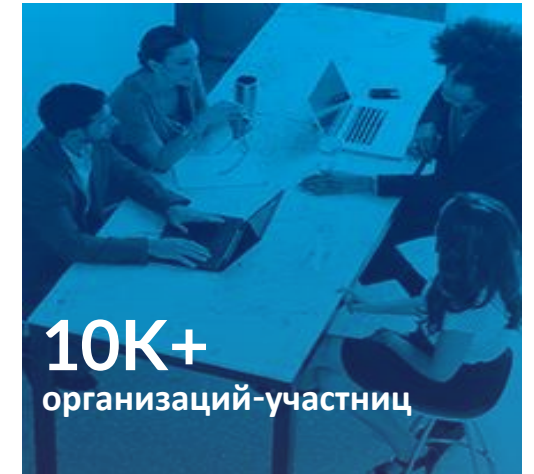
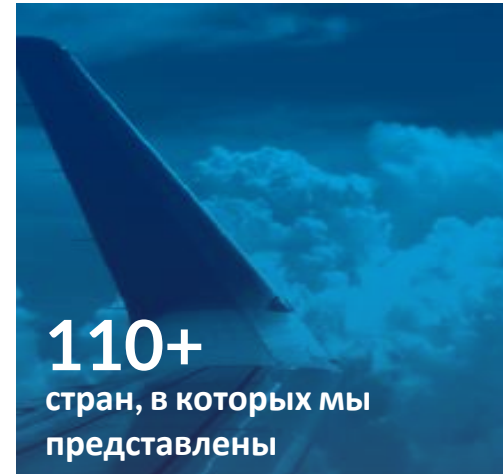
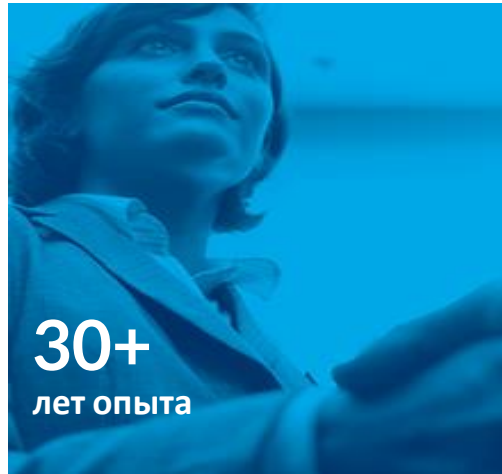
Ирина Зарина, генеральный директор, **SHL**
Секция «Лидерство и корпоративная культура»

Насколько мы готовы к вызовам завтрашнего дня?

Исследование «Лидеры Казахстана сегодня и завтра»

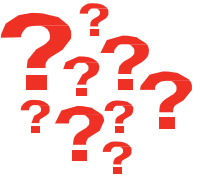
SHL: глобальный охват, локальная экспертиза

Глобальное лидерство
в оценке персонала



Основные вопросы для исследования

- Какие задачи стоят перед бизнесом в мире?
- Насколько соотносятся требования к лидерам с их реальными компетенциями?
- Изменился ли портрет лидера и требования к нему со временем?
- Готовы ли сегодняшние лидеры к вызовам завтрашнего дня?



Лидер сегодня = Лидер завтра?

Методология исследования

Задачи исследования

- Составить портрет лидера Казахстана сегодняшнего дня и выяснить, есть ли изменения за последние 5 лет.
- Получить наглядную картину соответствия потенциала менеджеров будущим вызовам в контексте наиболее распространенных оценок трендов будущего.

Использовано:

- Результаты исследования 2011-2012 года в Казахстане «Модель лидерства»
- Результаты исследования российских менеджеров за 2017-2018 годы
- Отчеты (СЕВ, Gartner) о тенденциях в сфере рабочих навыков и компетенций
- В качестве концептуальной модели - модель Корпоративного Лидерства СЕВ и Универсальная модель компетенций UCF20

Модель корпоративного лидерства от SHL (исследования в рамках СЕВ)



Универсальная модель UCF как база сравнения

Стабильность

Вовлечение = люди

Адаптация и реакция на изменения
Преодоление давления и неудач
Работа в команде
Следование принципам и ценностям

Отношения и контакты
Убеждение и оказание влияния
Изложение и представление информации
Принятие решений и инициирование действий
Осуществление руководства

Письменная коммуникация
Применение проф. знаний
Анализ
Планирование и организация
Ориентация на ожидания клиентов
Следование инструкциям и процедурам

Обучение и исследование
Творчество и инновативность
Формулирование стратегий и концепций
Достижение целей и результатов
Предпринимательство и коммерческое мышление

Исполнение = задачи

Изменения

Как выглядел лидер вчера? Исследование 2012 года

Кто сегодня у руля в Казахстане?



Руководство vs. Лидерство

8%
Лидеры ищут выгод для организации, заставляют других идти на жертвы. Эффективно используют ресурсы, требуемые для воплощения видения

8,5%
Индивидуальные исполнители испытывают гордость, применяя и повышая свою экспертизу; обычно чувствуют себя менее комфортно в роли универсального сотрудника



19%
Корпоративные лидеры сочетают в себе оба стиля, обычно добиваются успехов в разработке и внедрении видения в жизнь

30%
Менеджеры обеспечивают операционную эффективность «здесь и сейчас», будущие успехи во многом зависят от постоянного притока новых идей

Изменения были зоной риска, есть ли положительная динамика?

Стабильность

Вовлечение = люди

Адаптация и реакция на изменения
Преодоление давления и неудач
Работа в команде
Следование принципам и ценностям

Отношения и контакты
Убеждение и оказание влияния
Изложение и представление информации
Принятие решений и инициирование действий
Осуществление руководства

Письменная коммуникация
Применение проф. знаний
Анализ
Планирование и организация
Ориентация на ожидания клиентов
Следование инструкциям и процедурам

Обучение и исследование
Творчество и инновативность
Формулирование стратегий и концепций
Достижение целей и результатов
Предпринимательство и коммерческое мышление

Исполнение = задачи

Изменения

Какие данные мы использовали: выборка исследования

- Годы заполнения опросника ОРQ32 **2013 – 2018**
- Генеральная выборка по Казахстану и странам СНГ **6500+ человек**
- **713 человек** менеджеров ТОП уровня
- **3000+ человек** менеджеров среднего звена
- **1900 человек** специалисты
- **9 отраслей бизнеса**



Основные гипотезы исследования

Профиль лидера Казахстана 2017 г.



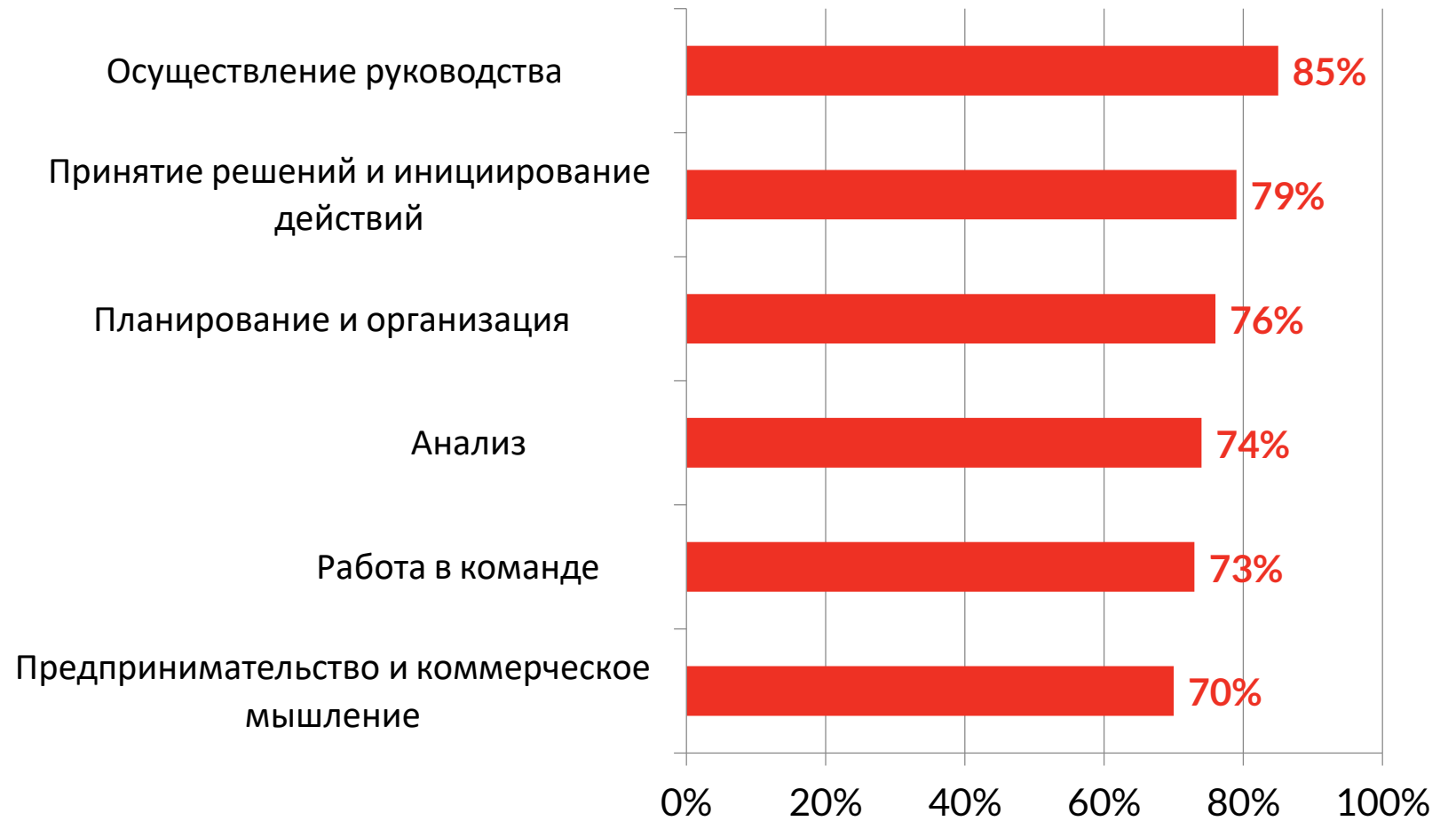
- Портрет лидера сегодняшнего дня не претерпел значимых изменений по сравнению с картиной прошлых лет
- Существует разница между представлением о значимых для лидера компетенциях сегодня и трендовых представлениях глобального характера
- Существует разница между представлением о значимых для лидера компетенциях сегодня и глобальных представлениях завтрашнего дня
- Сетевой компонент лидерства присущ, в основном, топовым позициям
- Точки роста для лидерских компетенций (что нас ждет завтра):
 - Выстраивание сети контактов
 - Стимулирование других участников сети контактов
 - Поощрение независимости
 - Взаимовыгодное использование сети контактов

Популярные компетенции и профили руководителей

Какие компетенции востребованы? Топ-6 компетенций в России и странах СНГ

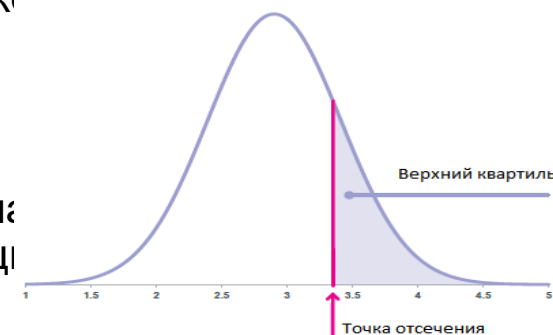
По результатам исследования 220+ моделей компетенций из всех отраслей

На графике показана частота появления этих компетенций в моделях



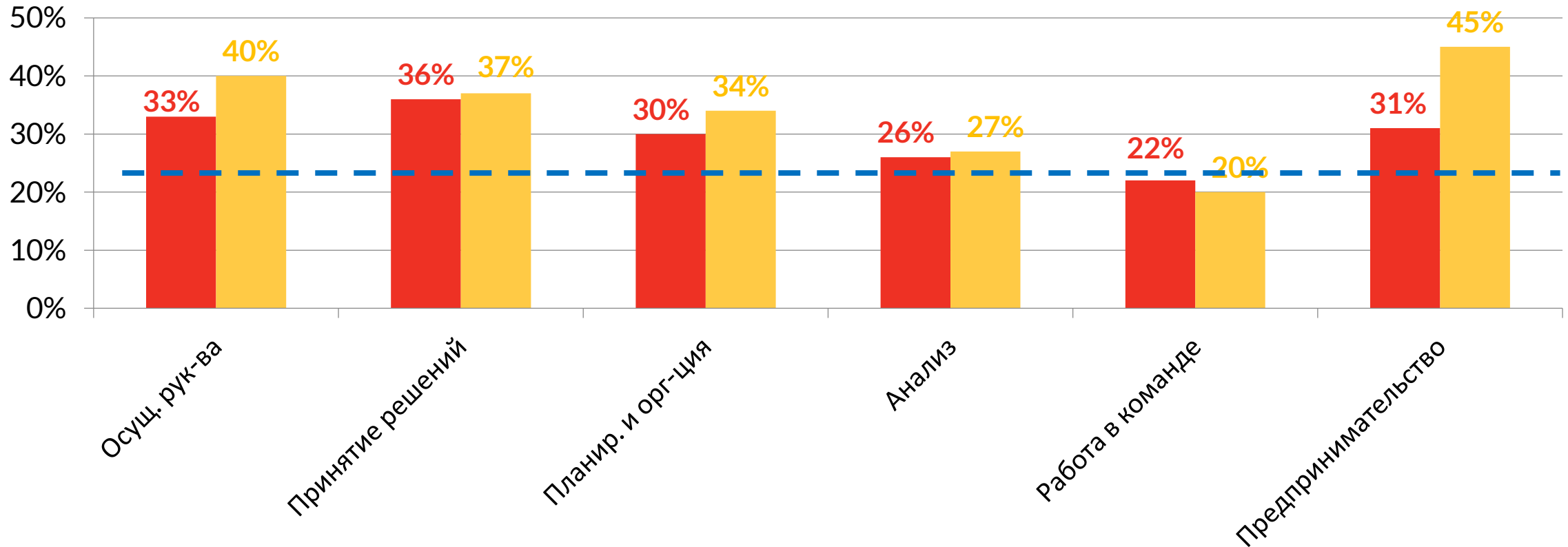
Как мы получаем результаты

1. Сначала мы собираем результаты OPQ для *всех людей в общей национальной выборке* Казахстана и стран СНГ и пересчитываем их в оценки потенциала по компетенциям согласно модели UCF20.
3. Затем мы выделяем 25% лучших (*по каждой компетенции этот расчет проводится отдельно!*) и находим «планку отсечения», т.е. такой уровень потенциала, который отделял бы эти 25% лучших от всех остальных. Именно этот уровень потенциала мы в дальнейшем называем высоким.
4. После этого мы выясняем, *какая доля людей (в процентах)*, демонстрирует уровень потенциала выше этой «планки отсечения», т.е. уровень, соответствующий показателям 25% лучших.
5. Аналогично мы можем рассчитать *долю менеджеров среди исследуемой выборки по различным отраслям и уровням и даже странам*, демонстрирующих такой же высокий потенциал.
6. Полученные данные мы можем проанализировать не только в контексте универсальной модели компетенций UCF20, но также пересчитать результаты менеджеров в контексте модели корпоративного лидерства СЕВ, которая включает в себя аспект сетевого лидерства, как одну из наиболее перспективных концепций «лидерства завтрашнего дня»



Соответствуют ли сами топ-менеджеры заявленным в компетенциях требованиям?

Доля руководителей, обладающих высоким потенциалом к проявлению компетенции



Казахстан: общая выборка: n = 713 руководителей

Россия: общая выборка: n = 2919 руководителей

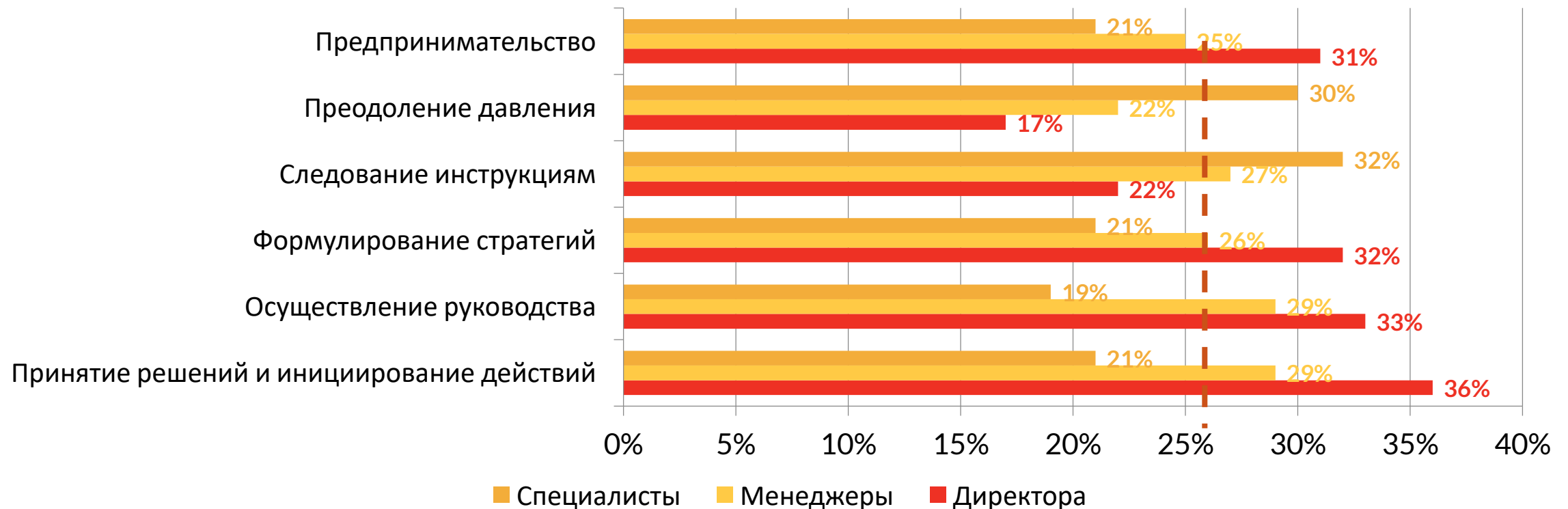
Ключевые компетенции для успеха глобального лидера

5 компетенций, которые сильно выражены у каждого третьего топ-менеджера в мире:



В чем отличие директоров от других сотрудников (Казахстан)?

Различия в долях между уровнями должностей, обладающих высоким потенциалом к проявлению компетенции: показаны важнейшие различия



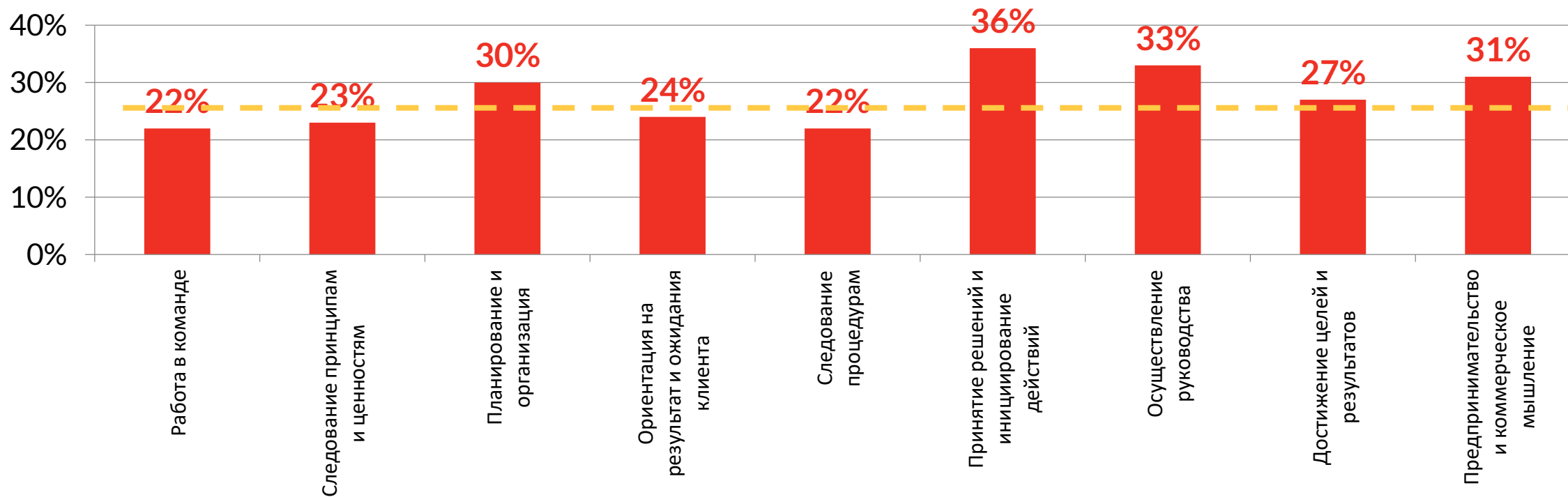
Специалисты: n = 1901; Менеджеры: n = 3432; Директора: n = 713

Потенциал руководителей в Казахстане

Как выглядит лидер сегодня?

Что отличает топ-менеджеров от остальных?

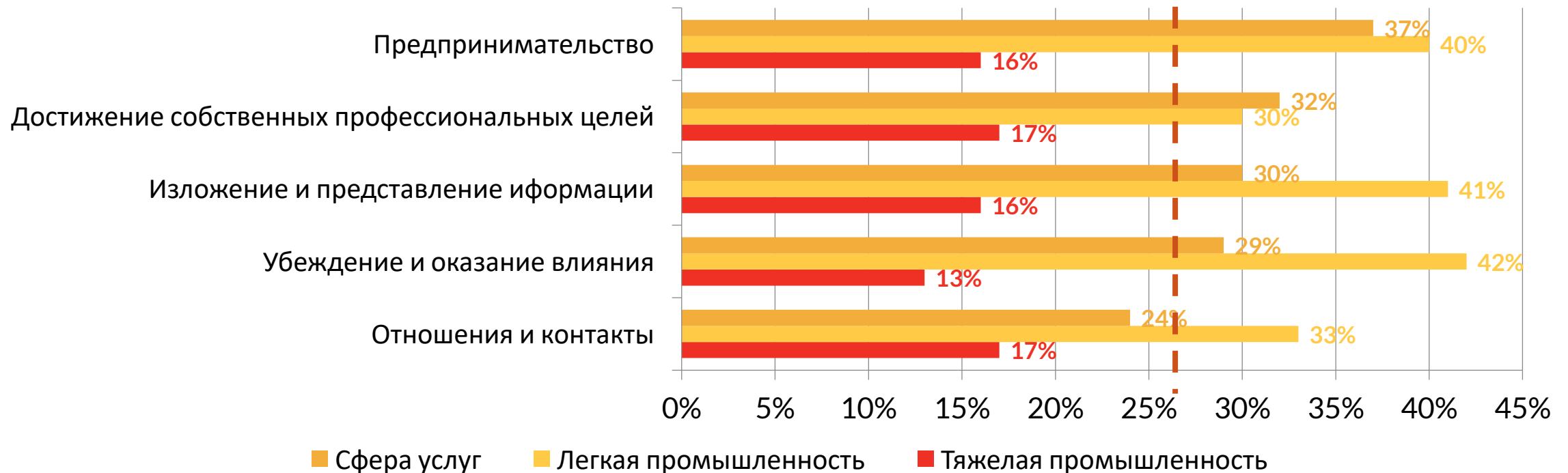
Доля менеджеров по всем отраслям, обладающих высоким потенциалом к проявлению лидерских компетенций



Общая выборка: n = 713 директоров

Потенциал проявления компетенций: отраслевые различия есть, но не во всем

Доля работников, обладающих высоким потенциалом к проявлению компетенции:
показаны важнейшие различия



Сфера услуг: n = 2066; Легкая промышленность: n = 522; Тяжелая промышленность: n = 3972

Фокус на изменения и вовлечение. Взаимодействие под угрозой!

Стабильность

Вовлечение = люди

Адаптация и реакция на изменения
Преодоление давления и неудач
Работа в команде
Следование принципам и ценностям

Отношения и контакты
Убеждение и оказание влияния
Изложение и представление информации
Принятие решений и инициирование действий
Осуществление руководства

Письменная коммуникация
Применение проф. знаний
Анализ
Планирование и организация
Ориентация на ожидания клиентов
Следование инструкциям и процедурам

Обучение и исследование
Творчество и инновативность
Формулирование стратегий и концепций
Достижение целей и результатов
Предпринимательство и коммерческое мышление

Изменения

Исполнение = задачи

Какие требования к
лидерам
добавились?

Меняются не только лидеры, но и их команды

Команды становятся крупнее



...а руководители проводят с ними меньше времени



Как следствие...

Лидер должен полагаться на свою команду

Команда должна быть более автономной

Лидер должен создать культуру коллективного действия, поддержки и развития

CEB 2014 Enterprise Leadership Survey

Требования к современному лидеру

Как выглядит успешный корпоративный лидер?

По результатам глобальных исследований с использованием базы данных SHL по результатам диагностики руководителей мы выделяем 3 аспекта корпоративного лидерства, необходимого в новых условиях, в особенности для руководителей высшего звена

1. Руководство (менеджерская роль)

Организация и направление работы сотрудников, реализация стратегии. Данная роль особенно важна при постановке задач, контроле исполнения и распределении поощрений. Это основа для достижения успеха в работе над задачами.

2. Трансформационное лидерство (лидерская роль)

Определения направления и воодушевление окружающих, инициация изменений. Данная роль важна при создании стратегии и работы над корпоративной культурой. Это основа для поддержания взаимодействия в компании.

3. Сетевое лидерство (построение сети контактов)

Построение сетей контактов внутри и вне компании для достижения целей организации. Данная роль важна при работе на стыке функций, задач, проектов и ролей. Это основа для создания атмосферы сотрудничества и построения продуктивных команд.

Компоненты успеха

Менеджерская роль

- Анализ
- Адаптация и преодоление трудностей
- Поддержка и сотрудничество
- Планирование и организация

Лидерская роль

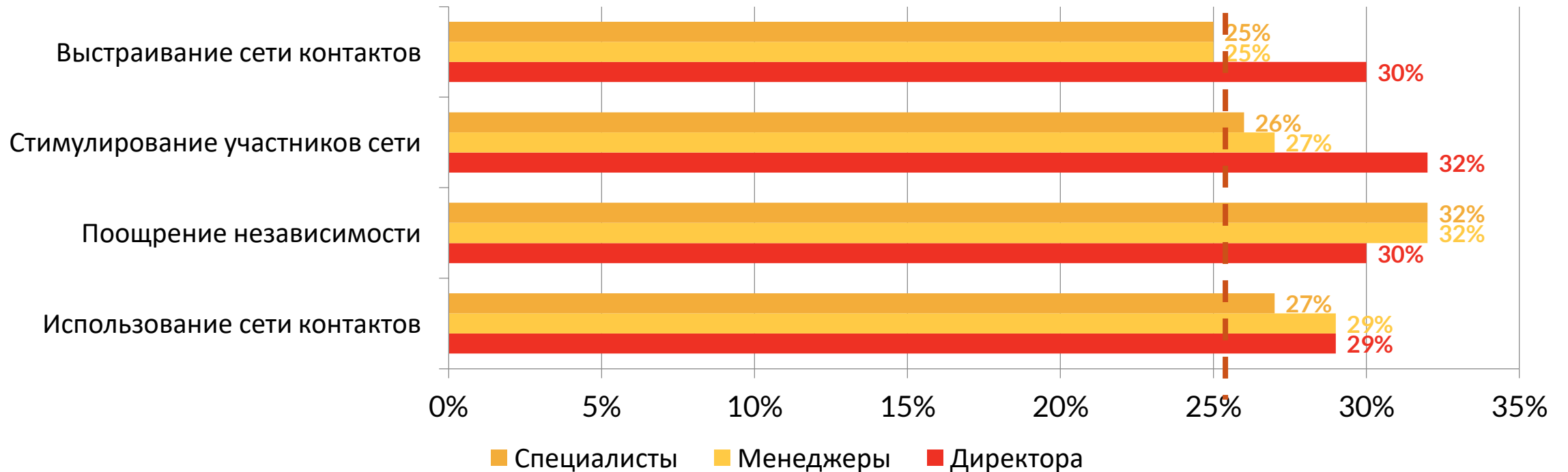
- Инновативность и концептуальное мышление
- Взаимодействие и презентация
- Руководство и принятие решение
- Предпринимательский подход

Сетевое лидерство

- Выстраивание сетей контактов
- Стимулирование участников сети
- Поощрение независимости
- Использование сети контактов

Сетевая эффективность не сильно отличает топ-менеджеров от остальных

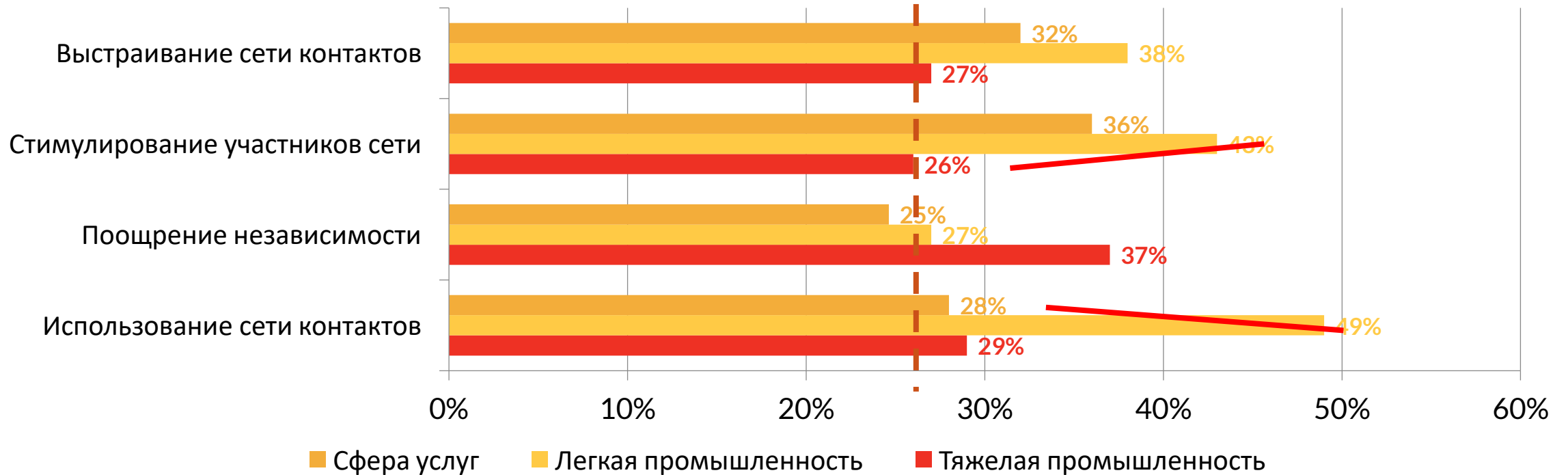
Доля работников различных уровней, обладающих высоким потенциалом к проявлению сетевой компетенции



Специалисты: n = 1901; Менеджеры: n = 3432; Директора: n = 713

Потенциал руководителей: сетевая эффективность - отраслевые различия

Доля руководителей, обладающих высоким потенциалом к проявлению сетевой компетенции



Сфера услуг: n = 396; легкая промышленность: n = 36; тяжелая промышленность: n = 283

Основные выводы исследования

Профиль лидера Казахстана 2017 г.

www.shl.ru

- Лучшие практики и кейсы, рекомендации и инсайты для HR
- Передовые решения и инструменты для объективной оценки персонала
- Исследования тенденций в сфере HR

- Портрет лидера сегодняшнего дня претерпел изменения: усилилось руководство и принятие решений, зона внимания – предпринимательство и инновативность
- Действительно существует разница между представлением о значимых для лидера компетенциях сегодня и трендовых представлениях. То есть требования не записаны и не включены в цикл управления!
- Зона повышенного внимания – компетенции блока Вовлечение и Изменения, особенно коммуникативные компетенции в добывающей и тяжелой промышленности
- Точки роста для лидерских компетенций в Казахстане- сетевое лидерство.
- Сетевой компонент лидерства в большей мере связан с отраслью, нежели уровнем менеджмента в Казахстане.
- Поощрение независимости (сетевое лидерство) должно работать вместе с осуществлением руководства, иначе возникает риск попустительства на местах.



БЛАГОДАРИЮ ЗА ВНИМАНИЕ!

РАХМЕТ!

СЕВ SHL Kazakhstan

Телефоны: 8 (727) 334 10 05/06

shl@shl.kz

<http://www.shl.ru/>

<http://ceb.shl.com/>