

CHANGE MANAGEMENT: МЕНЯТЬСЯ НЕЛЬЗЯ СДАВАТЬСЯ

Екатерина Губарева

Head of People

GlobalLogic, a Hitachi Group Company



01

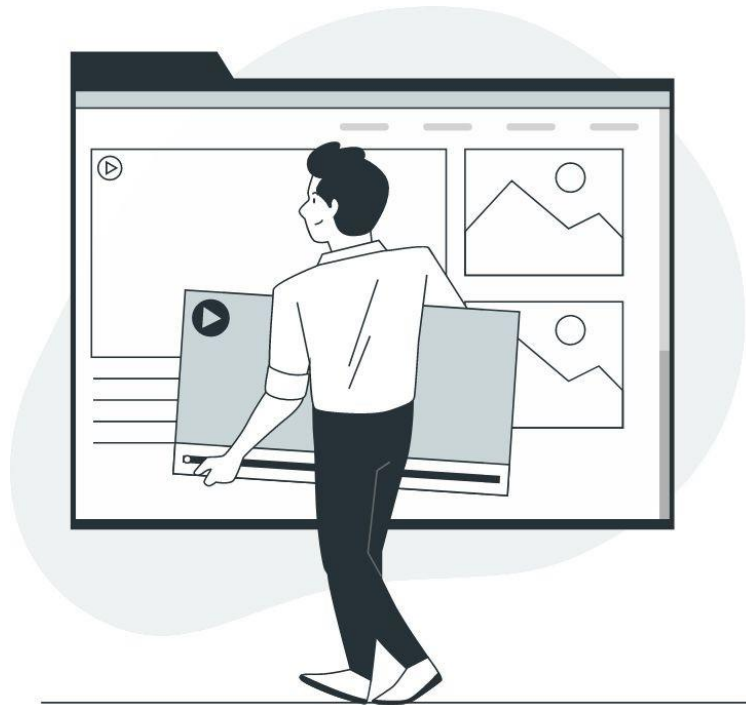
О компании



GlobalLogic

Компания является разработчиком цифровых продуктов.

Мы интегрируем опыт дизайна и комплексную инженерию, чтобы помочь нашим клиентам представить потенциал и ускорить переход к цифровому бизнесу завтрашнего дня.



21000+

специалистов в
14 странах

400+

клиентов

70+ лабораторий
клиентов

GlobalLogic®

A Hitachi Group Company

370 000 работников

ЕМЕА регион

9000+

работников

Хорватия

Израиль

Германия

Великобритания

Польша

Словакия

Швеция

Швейцария

Украина

20

лет на рынке
Украины

2021

Hitachi Ltd.
завершение
приобретения
компании
GlobalLogic Inc.



02

ВЫЗОВЫ ЕМЕА региона



Нашей целью стало дать возможность талантам почувствовать, что их мнение важно и именно они оказывают влияние на будущее компании.

Актуальность темы

Регион

- 9 стран* с разными ценностями и культурой, которые должны работать как единый слаженный механизм;
- Унификация процессов и подходов управления талантами для региона EMEA

Вовлеченность

- Высокий уровень текучести и низкий показатель вовлеченности 64 балла (из 100);
- Люди не чувствовали, что о них заботятся и способствуют профессиональному развитию, а значит, они легко диссоциировались с компанией

Культура обратной связи

- Отсутствие культуры системной обратной связи от работника к менеджеру и наоборот.

* Хорватия, Израиль, Германия, Великобритания, Польша, Словакия, Швеция, Швейцария, Украина

03

Что нужно
менять?

Рост компании *

- Прирост численности в EMEA регионе (18% в год)
- Прирост дохода EMEA региона (22% в год)
- Прирост количества новых клиентов и расширение команд существующих клиентов

Рост продуктивности*

- Рост клиентского NPS (Net promoter score) в среднем по EMEA (на 9%)



Цели проекта

Повышение уровня вовлеченности работников



- Увеличение показателя вовлеченности персонала на 11 баллов (с 64 к 75)
- Рост оценки показателя “Коммуникация лидеров” на 25 баллов (с 46 к 71, где 71 - бенчмарк)
- Снижение показателя диссоциации (disengagement) с 10% к 5% в среднем по региону

04

**Этапы
реализации и
MVP подход**

Этап 1

Создание рабочей группы

для реализации концепта, которая состояла из команды HR и представителей всех локаций EMEA региона

Этап 2

Определение цели

разработка подхода сбора и обработки данных от работников и менеджеров на всех этапах их жизненного цикла в компании, получение объективных актуальных данных на основе анализа HR метрик для построения концепции постоянного совершенствования.

Проведение аудита

HR инструментов и метрик, используемых в компании и определения соответствующих поставленной задаче.

Этап 4

Разработка модели сбора информации

на основе жизненного цикла человека в компании.

Этап 5

Разработка коммуникационной стратегии проекта

план информирования, едукации и привлечения стейкхолдеров

Этап 6

Проведение фокус-групп

с привлечением менеджмента бизнес-подразделений.

Этап 7

Внедрение исследования вовлеченности

YVES (итерационно)

Этап 8

Внедрение исследований первых 30 и 90 дней

первый месяц и после испытательного срока

Этап 9

Внедрение исследования прекращения сотрудничества

выходной опросник.

Этап 10

Обновление платформы ERR

по определению уровня риска работников

Этап 11

Интеграция результатов

каждого источника информации в модель "Постоянного усовершенствования": цикл "Информация — Гипотеза — План действий — Внедрение изменений".

05

Концепция постоянных улучшений

Мы превращаем мысли в данные



Исследование опыта выхода с компании

Исследование опыта адаптации на 30 и 90 день

Определение уровня риска работников

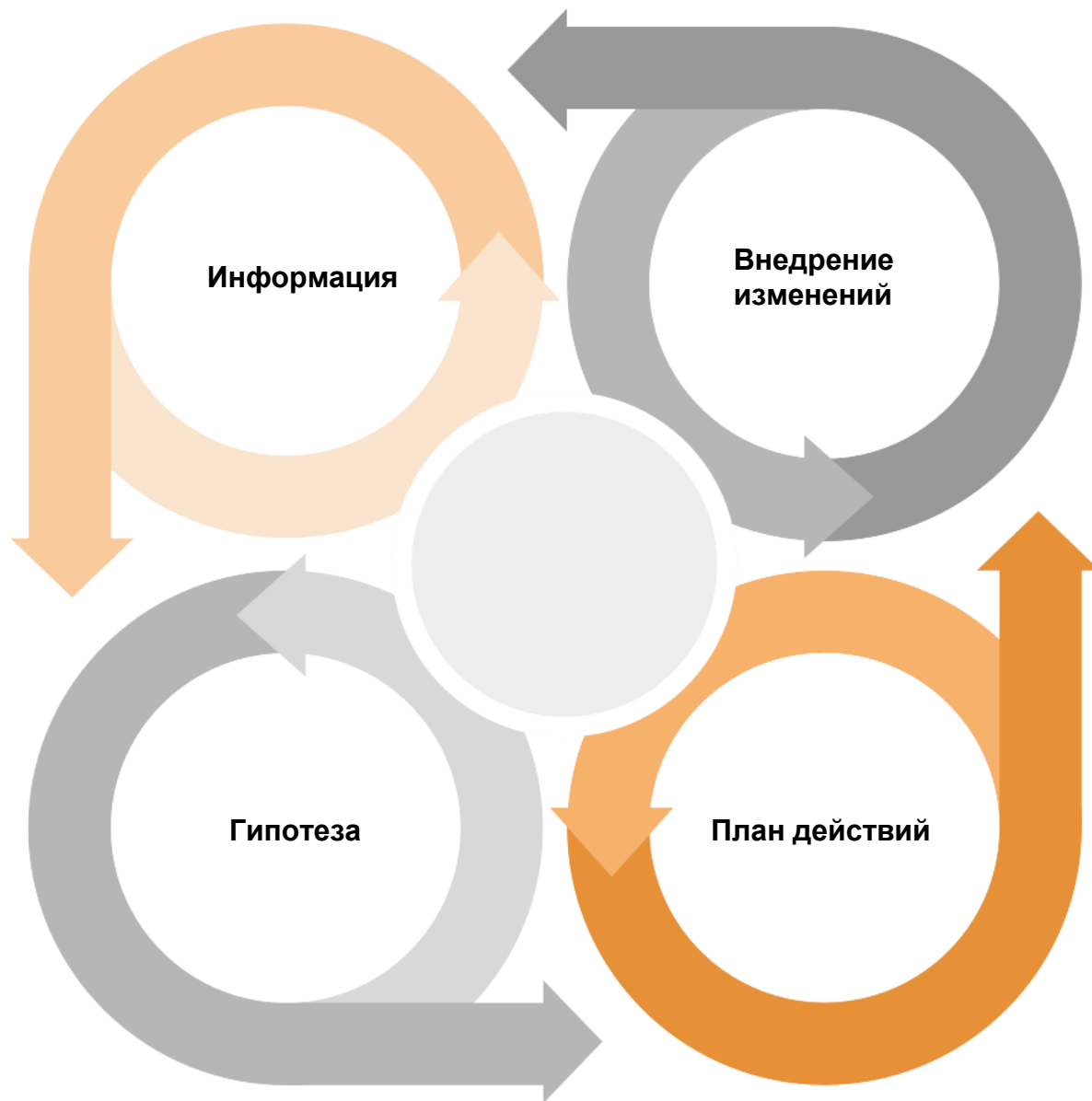
Исследование вовлеченности дважды в год

- Чтобы получать объективные актуальные данные и построить концепцию “постоянного совершенствования”
- Чтобы принимать качественные управленческие решения на основе полученных данных и анализа HR метрик.

- Компенсация
- Карьерный рост
- Ротация
- Текучесть

Комплексный подход сбора и обработки информации (мыслей, впечатлений, отзывов) от работников и менеджеров на всех этапах их жизненного цикла в компании.

Модель постоянного усовершенствования



Как это работает

Информация:

- 26% работников с отсутствующим статусом в ERR системе
- 10% работников увольняются из компании со статусом "Без риска"

Гипотеза:

- Менеджеры не заполняют статус по своим подчиненным – не видят смысла
- Менеджеры не знают/ложно идентифицируют степень риска своих подчиненных

Проверка гипотезы:

- согласно YVES менеджеры, не заполняющие ERR систему или имеющие увольнение подчиненных со статусом "без риска" имеют в среднем на 15% ниже показатели следующих показателей:
 - "Feedback — мой менеджер предоставляет мне обратную связь, которая помогает улучшить мою продуктивность"
 - "Career Path — мой менеджер ведет со мной значимые дискуссии по моему карьерному развитию"

Результат (Информация):

Через 6 месяцев показатель заполнения ERR системы увеличился на 18%, количество увольнений со статусом "без риска" снизилось на 6%



Внедрение перемен:

- Ориентационные сессии для менеджеров: почему важно заполнять ERR систему, где применяются показатели/на что они влияют;
- Работа с планом действий по результатам YVES
- Обучение менеджеров по программе тренингов:
 - -"Проведение эффективных 1x1 встреч",
 - -"Предоставление обратной связи"
 - -"Мотивация"

План действий:

- Информирование менеджеров о важности объективной оценки уровня удовлетворенности работника на основе проведенных с ними индивидуальных встреч
- Обучение менеджеров: как исследовать уровень удовлетворенности подчиненного

06

Результаты



Рост компании

- перевыполнение на 0.1% по численности в EMEA регионе
- перевыполнение на 0.8% по доходу в EMEA регионе
- 37 новых клиентов

Рост продуктивности

- 10% рост клиентского NPS в EMEA регионе

Повышение уровня вовлеченности работников

- увеличился на 16 пунктов и составляет 80 баллов в EMEA регионе (83 в Украине) **(на 5 больше цели)**
- Увеличение показателя "Коммуникация лидеров" на 32 пункта (с 46 до 78) **(на 7 больше цели)**
- Показатель диссоциации (disengagement) снизился на 7% и составляет 3% **(на 2% больше цели)**

Результаты

Дополнительные результаты

Рост производительности персонала:

- MBO, KPG – показатель успешного закрытия целей вырос на 14%
- Performance Appraisal – доля инженеров с рейтингом Star и High vita увеличилась на 5%, количество инженеров с рейтингом Mentoring Required уменьшилось на 3%.
- Снижение показателя неудовлетворенности работой на 12%

