

Управління персоналом,
або Те, на чому всі розуміються)

Суть бізнесу можна визначити трьома
словами:

Персонал

Продукт

Прибуток

Якщо у вас проблеми з першим пунктом,
про два інші можете забути.

Лі Якокка

ШВИДКІСТЬ ЗМІН

BIG DATA

DIGITAL

НОВИЙ

СВІТ

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ЯК НОРМА ЖИТТЯ

**РІЗНОМАНІТТЯ
ПОКОЛІНЬ**

НОВИЙ СВІТ

«Найбільша зміна у світі – це новий темп змін як щодо їхнього обсягу, так і щодо швидкості»

«The world is bumpy. Globalization and new strategies for grow. Ernst & Young»

- Старі/готові рецепти не працюють
- Інтегрованість структур/організацій набуває особливої ваги
- Росте інтенсивність праці
- Зростають вимоги до ефективності

СУЧАСНІ БІЗНЕС-ТРЕНДИ

- ✓ Щільність ринків, конкуренція за клієнта, конкуренція якістю
- ✓ Спрощення та гнучкість структур
- ✓ Керівники – провідники ідеології
- ✓ Затребуваність самостійності та відповідальності на рівні співробітників
- ✓ Конкурентна перевага в зоні нематеріальних активів

Інноваційність, лідерство у змінах та гнучкість – основа успіху організацій

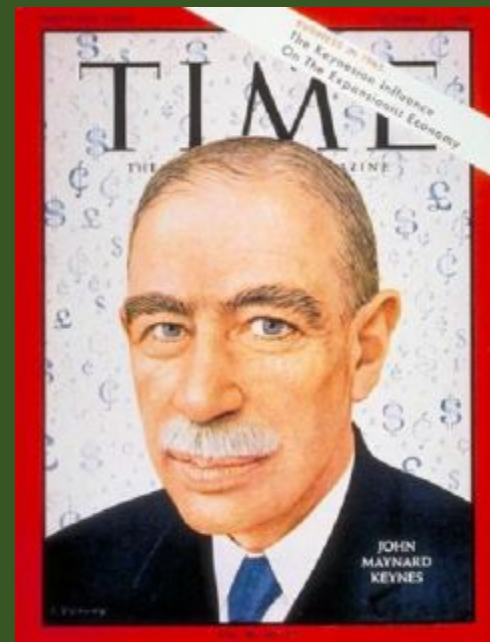
ШВИДКІСТЬ ЗМІН

К сожалению, наш мозг
работает именно так



“Найскладніше у світі завдання полягає не в тому, щоби переконати людей прийняти нові ідеї, а в тому, щоби змусити їх **забути старі**”

Джон Кейнс, економіст



“Досвід – ніщо. **Недосвідченість – все**”

Аллан Веббер,
засновник компанії
Fast Company

АДАПТИВНІСТЬ, ЗДАТНІСТЬ
ПРИСТОСОВУВАТИСЯ
(adaptability)

ШВИДКІСТЬ ТА ГНУЧКІСТЬ МИСЛЕННЯ
(mental agility)

Швидкість навчання – важлива, але важливіше швидко
ПЕРЕнавчатися

Це здатність швидко та ефективно змінювати власну поведінку, ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

Проте за стресових ситуацій люди схильні реагувати у режимі «автопілоту», використовуючи звичні підходи з найменшими витратами

ШВИДКІСТЬ ЗМІН

АДАПТИВНІСТЬ
(adaptability)

ШВИДКІСТЬ ТА
ГНУЧКІСТЬ
МИСЛЕННЯ
(mental agility)



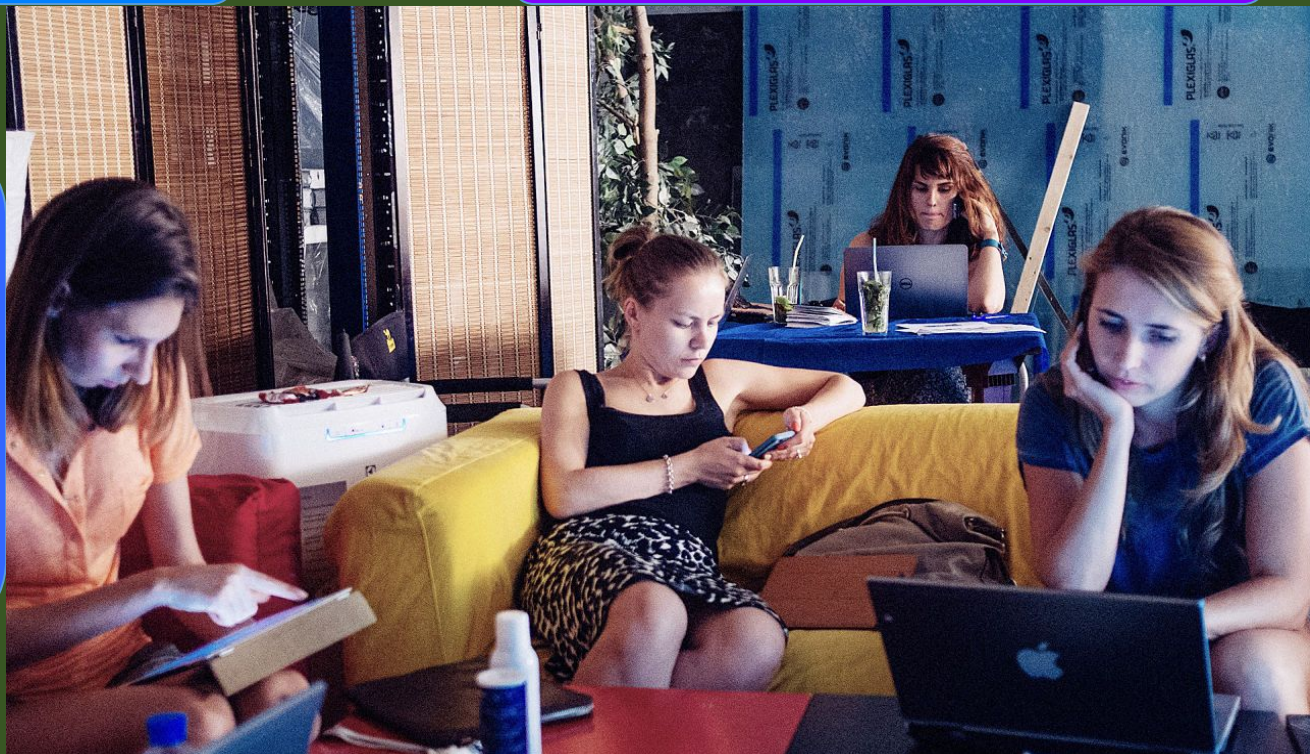
Це здатність швидко та ефективно змінювати власну поведінку, ухвалювати рішення в умовах невизначеності.

BIG DATA

&

DIGITAL

- “інформаційний хаос в умовах дефіциту часу”
- Передбачувальна аналітика
- 24/7 online



Може вже час?

Переглянути правила використання ресурсів та інформації.

Зробити мобільний телефон нашим помічником.

Підготуватися до ери відео та спростити собі життя.

РІЗНОМАНІТТЯ ПОКОЛІНЬ

BB < 40%

G "X" > 35%

G "Y" ~ 25%



ВОНИ інші!

У: ЯКІ ВОНИ?

70%

МРІЮТЬ СТАТИ
ПІДПРИЄМЦЯ-
МИ

58%

НЕ БАЖАЮТЬ
ПРАЦЮВАТИ У
КОМПАНІЇ
БІЛЬШЕ ТРЬОХ
РОКІВ

50%

КРАЩЕ БУДУТЬ
БЕЗРОБІТНИМИ,
НІЖ ЗАЙМАТИСЯ
ТИМ, ЩО ЇМ НЕ
ЦІКАВО

56%

НЕ БУДУТЬ
ПРАЦЮВАТИ НА
КОМПАНІЮ, ЯКА
НЕ МАЄ
ДІДЖИТАЛ-
БРЕНДА

92%

МАЮТЬ ДОСТУП
ДО БУДЬ-ЯКОЇ
НЕОБХІДНОЇ
ІНФОРМАЦІЇ

45%

ВІДДАЮТЬ
ПЕРЕВАГУ
Workplace Flexibility,
НІЖ ЗАРПЛАТНІ

98%

СТАВЛЯТЬ ГНУЧКИЙ
ГРАФІК У ТОП-5
ВИМОГ ДО
ПРАЦЕДАВЦЯ

ЩО ЇХ

МОТИВУЄ?

72%

ЦІКАВА РОБОТА

41%

ГНУЧКИЙ ГРАФІК

40%

СУЧАСНЕ
РОБОЧЕ
МІСЦЕ

35%

САМОСТІЙНА
РОБОТА

34%

ГНУЧКІ ПІЛЬГИ

ЩО ВОНИ ЦІНУЮТЬ?



МЕТУ



МАЙСТЕРНІСТЬ

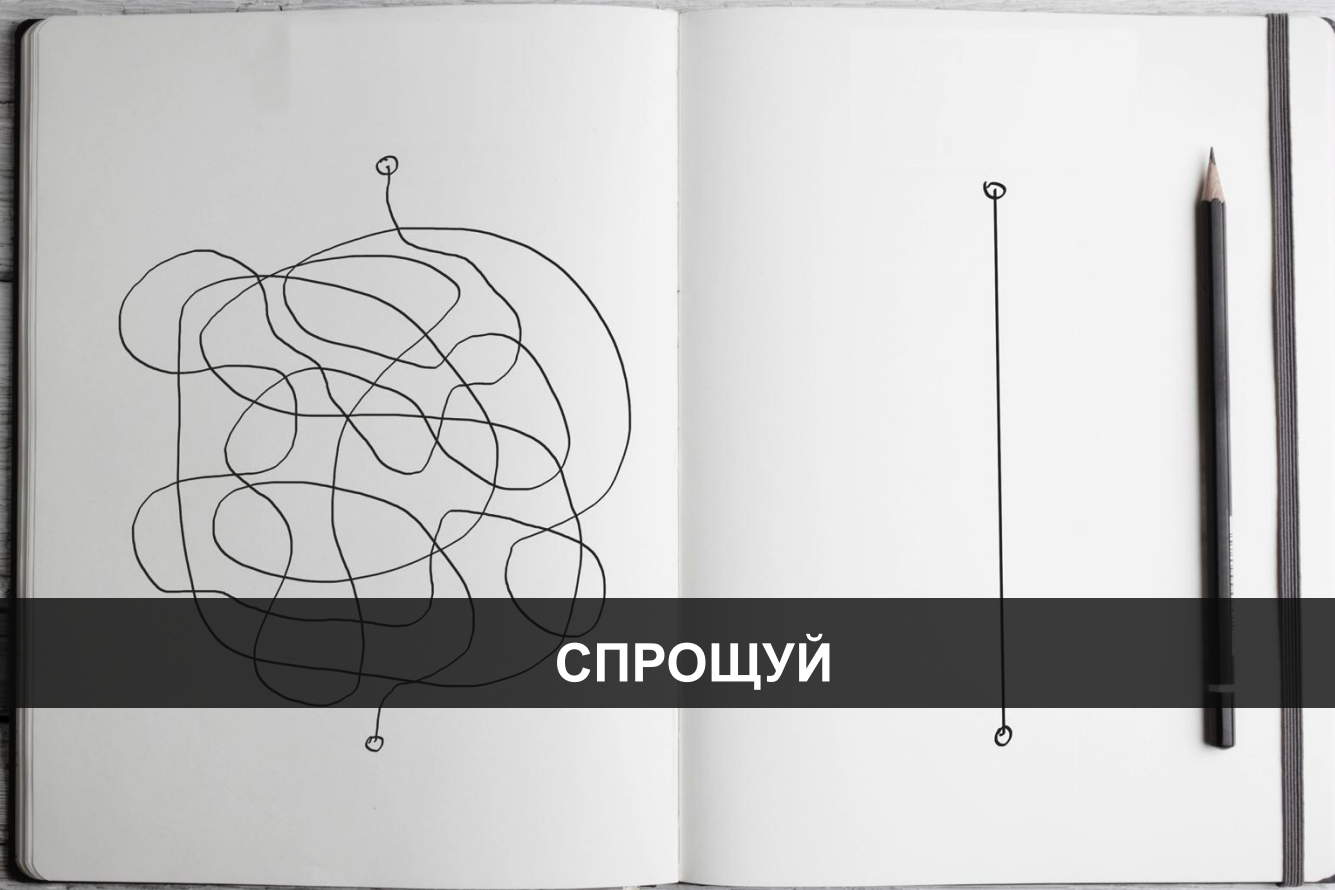


ЗВ'ЯЗОК



АВТОНОМНІСТЬ

ЩО ВОНИ

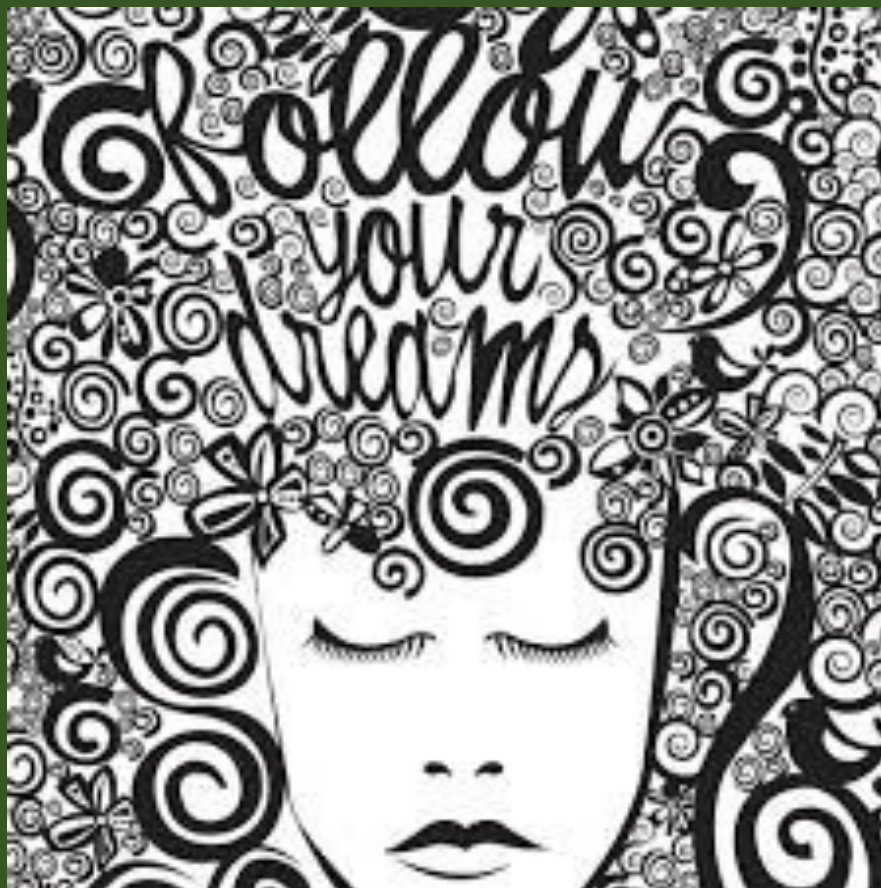


СПРОЦУЙ

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ЯК НОРМА ЖИТТЯ

ЯКЩО ТИ
НЕ ЛЮБИШ
ТЕ, ЩО ТИ
РОБИШ, ТИ
ЖИВЕШ
ДАРЕМНО

...



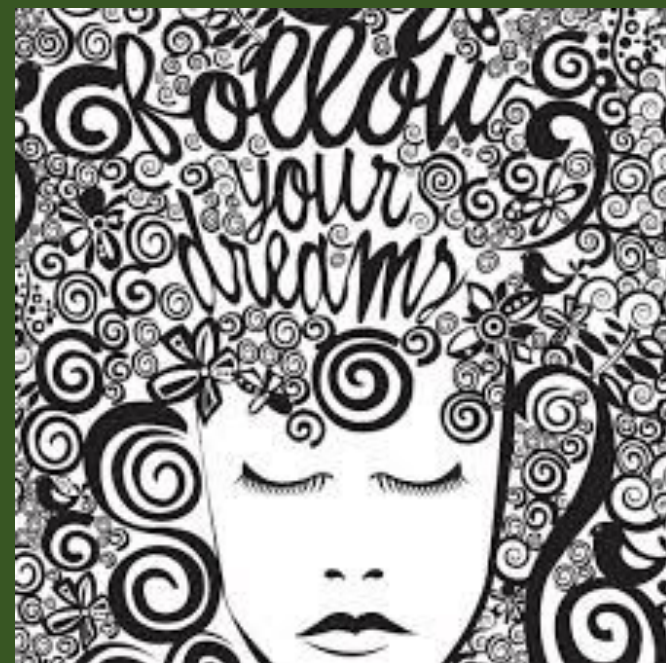
Створювати сенс – BIG Idea

Компетенція лідера майбутнього Game Thinking: хто ми, чому ми тут, у що ми граємо?

Слова, оточення, середовище – просто, людяно, персонально.

Акценти:
Можливість
діяти та
ухвалювати
рішення
потрібна як
повітря.
Акцент на
сильних
сторонах.

ЗАЛУЧЕНІСТЬ ЯК НОРМА ЖИТТЯ



*No customers but guests
No uniform but costume
No onboarding but our traditions
No souvenirs but memories*

Сила сильних сторін!

ПРИРОД-
НИЙ
ТАЛАНТ

СИЛЬНІ
СТОРОНИ

AGILE
LEARNING

САМОРОЗВИ-
ТОК

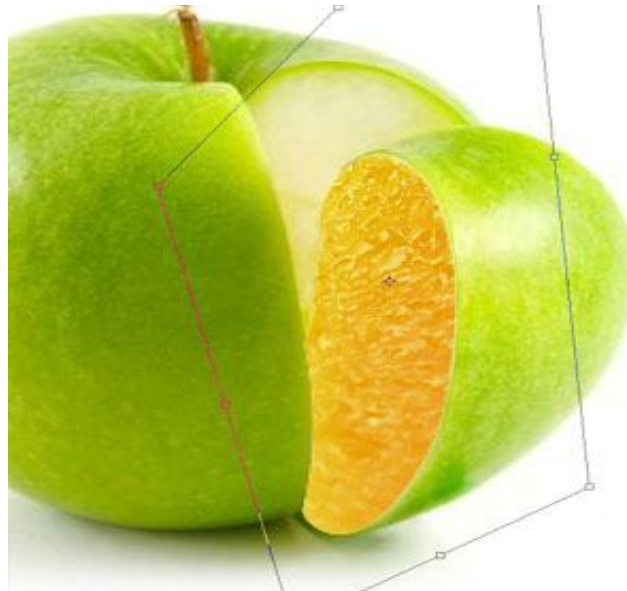


Основні елементи управління персоналом



Хто ми?

- * Цінності
- * Культура
- * Ритуали
- * Герої
- * Символи



- Кого ми шукаємо?
- За що ми цінуємо?
- Кому з нами по дорозі?

- Які правила ми оберемо?
- Які інструменти використовуємо?
- Як побудуємо систему роботи з персоналом?

Самоідентифікація



Дизайн HR-процесів

Хто вони?

- * У кожної людини є внутрішнє бажання бути корисною, робити важливі речі, залишити власний слід
- * У кожної людини є творчі здібності, власне унікальне бачення ситуації, кожен може принести щось нове
- * Кожен хоче бути там, де йому добре, бути причетним до справи



- Місіонерство
- Самореалізація
- Причетність

Планування та аналіз роботи



Оплата:
Який рівень
оплати праці за
подібну
роботу?

Кваліфікація:
Який рівень
кваліфікації
вимагається
для виконання
роботи якісно?
(знання, досвід,
якості – мін. та
макс.)

Обсяги робіт:
Скільки часу
потребує та чи
інша робота?
Наскільки
зайнятість
постійна?
(плануємо
зайнятість)

Продукт:
Які роботи
треба
виконати, щоби
виробити
продукт та
доставити його
до кінцевого
споживача?

Бюджет витрат
на оплату праці

Вимоги до
кандидата

Зайнятість та
форма трудових
відносин

Типи робіт та
мета посади



Залучення та наймання

Як його знайти?

- Рекомендації співробітників
- Соціальні мережі та інтернет
- Ваш персональний імідж
- Сайт вашої компанії
- Спеціалізовані інтернет-портали пошуку роботи



Як його залучити?

Опишіть: вимоги, основні обов'язки та що ви готові запропонувати

Стиль! Щирість, чесність, неформальність)

Залучення та наймання

Міжнародна компанія «НОТ» запрошує к себе в команду менеджерів по продажам!

Требования к соискателю:

- Грамотная русская речь;
- Знание ПК на уровне пользователя;
- Целеустремленность и желание зарабатывать;
- Навыки ведения переговоров по телефону;
- Рассматриваем кандидатуры 18 – 40 лет;

Обязанности:

- Переговоры с новыми и существующими клиентами в телефонном режиме;
- Презентация услуг и товаров компании на рынок Израиля (сотовая связь, телевидение, интернет)
- Заключение сделок, оформление заказов на услуги;

Мы предлагаем:

- Обучение с первого рабочего дня техникам продаж и искусству переговоров;
- Возможность карьерного роста;
- Достойную заработную плату (ставка + % от продаж)
- Удобный график с 10.00/11.00 до 18.00/19.00;
- Дружный молодой коллектив;
- Работа в офисе бул. Ивана Лепсе 4 (15 мин. от м. Берестейская);

Наши двери открыты для тех, кто хочет работать, умеет продавать себя, нацелен на результат, хочет показать на что он способен.

Мы будем рады встретиться с Вами на собеседовании!



Вакансія от 26.10.2016

HR-менеджер (корпоративная культура)

Компания:  **Логистик, ООО**  **VIP**

Контактное лицо: Шевчук Яна

Телефон: 050 456 22 07

Город: Киев

Вид занятости: полная занятость

Требования: Опыт работы от 1 года, высшее образование

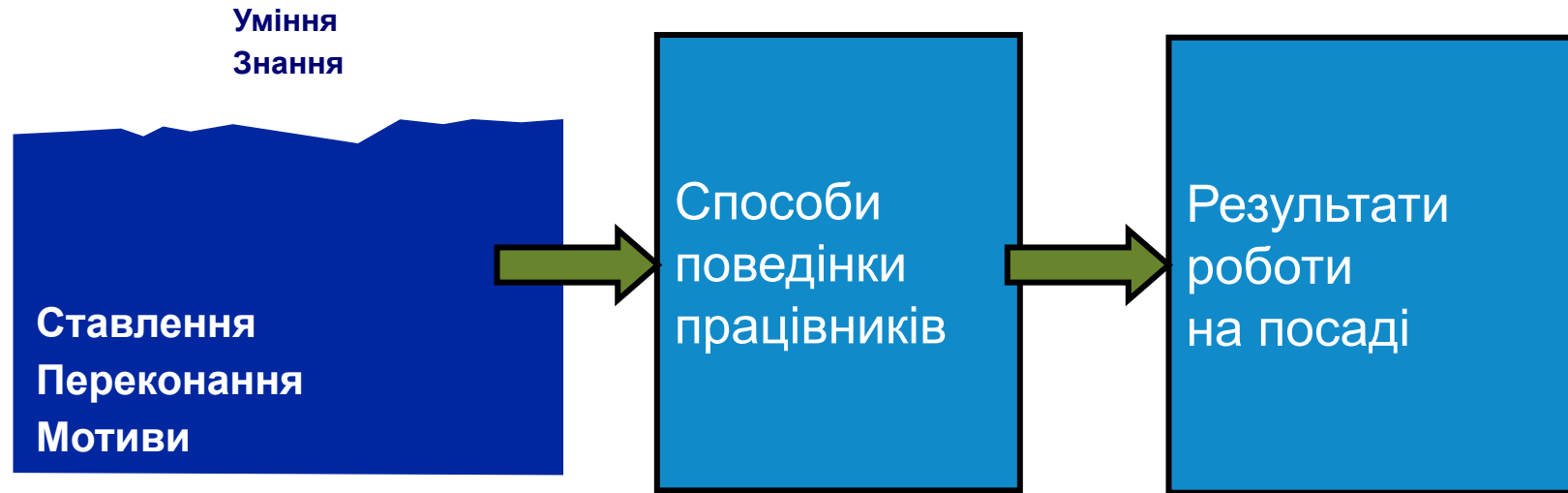
Відбір

Що оцінюємо?

- Знання
- Досвід
- Компетенції



Що таке компетенція та як вона впливає на результат?



Компетенція – здатність застосовувати знання, вміння, успішно діяти, використовуючи практичний досвід задля вирішення завдань.

Компетенції проявляються у поведінці працівників, їх можна оцінювати та розвивати.

Поведінка (способи роботи) зумовлює результати роботи працівника на посаді.

Компетенції

- Робота у команді
- Взаємодія
- Розуміння бізнесу
- Інноваційність
- Гнучкість
- Стресостійкість
- Лідерство
- Наставництво та розвиток інших
- Старанність
- Планування та організованість
- Спрямованість на результат
- Орієнтація на якість
- Ухвалення рішень
- Організація та контроль



- Стратегічне мислення
- Комунікація та вміння переконувати
- Фокус на клієнті
- Робота з інформацією
- Делегування
- Чесність та відкритість
- Операційна досконалість

Компетенція у

ОРИЕНТАЦІЯ НА ВНУТРІНЬОГО / ВНЕШНЬОГО КЛІЄНТА (CSO)

розвитку

Проявлення искреннього інтереса, зв'язаного з задоволенням потреб клієнта. Стремління діяти відповідно до запитів, очікуванням і потребами клієнта. Визначення актуальних питань для обговорення з клієнтом. Контролювання рівня задоволеності клієнта, відповідності надаваних послуг або продуктів його очікуванням. Підтримання постійного діалогу з клієнтом. Готовність присвятити клієнту додаткове час і інші ресурси, якщо це необхідно.

1	2	3	4	5
Отвечає на запити клієнта	Підтримує зворотній зв'язок з клієнтом	Берє на себе особисту відповідальність за вирішення проблем клієнта	Відприємливо виконує додаткові дії на користь клієнта	Орієнтований на довготривалі стосунки / є надійним радником клієнта
<p>Реагує на пропозиції, запити і скарги клієнта, розуміючи необхідність задоволення його очікувань.</p> <p>Надає поточну інформацію (документи) клієнту в загальному вигляді.</p>	<p>Поставляє питання з метою вивчення потреб і очікувань клієнта.</p> <p>Постійно погоджується з клієнтом щодо питань, пов'язаних з взаємними очікуваннями і діями.</p> <p>Контролює ступінь задоволеності клієнта.</p> <p>Створює дружню і конструктивну атмосферу.</p>	<p>Вирішує проблеми клієнта навіть тоді, коли це пов'язано з особистим для себе незручностями або ризиком втрати.</p> <p>Берє на себе особисту відповідальність за вирішення проблем клієнта, навіть якщо потрібно вийти за формальні межі своїх обов'язків.</p>	<p>Присвячує своє час клієнту, якщо той перебуває в складній ситуації (наприклад, надає клієнту додаткове час або вкладає додаткові зусилля або інші ресурси).</p> <p>Старанно досліджує і задовольняє (перевершує) приховані потреби клієнта</p>	<p>Систематично відслідковує задоволеність клієнта.</p> <p>Займається довготривалою користю для клієнта і в зв'язі з цим змінює підхід або послуги, іноді ціною існуючої вигоди для власної фірми/відділу (напр., відмовляється від вигідного для себе рішення, якщо воно не відповідає потребам клієнта).</p> <p>Діє як надійний радник клієнта. Участвує в прийнятті рішень.</p>

Компетенція у

РОЗВИТКУ

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИЯ (PLO)

Эффективное планирование и организация своей работы в рамках запланированного графика. Оптимальное использование времени, ресурсов и определение приоритетности задач с целью наилучшей их реализации.

1	2	3	4	5
Определяет последовательность простых действий	Определяет приоритеты и планирует текущие задачи	Участвует в создании долгосрочных, сложных планов	Участвует в создании планов с учетом широкого набора факторов	Участвует в разработке стратегических планов
Определяет хронологическую последовательность простых действий без расстановки приоритетов. Осуществляет реализацию основных заданий и простых действий, не требующих координации. Выполняет задания в срок, но не всегда успевает выполнить работу в полном объеме вовремя.	Участвует в создании ясных и реальных планов своей деятельности, расставляя оптимальные приоритеты. При этом принимает во внимание объем работы в течение дня/недели, определяет соответствующие ресурсы и временные сроки. Успешно реализует задачи согласно определенным планам и срокам. Эффективно организывает свою работу.	Участвует в создании долгосрочных планов, составляет подробный перечень нужных ресурсов. Предвидит возможные проблемы и дополнительные задачи, учитывает их при планировании, заранее подбирает средства и ресурсы. Оптимизирует планы и организацию своей работы, предусматривая будущие возможности и препятствия, а также требования к кадровым и техническим ресурсам.	Участвует в создании планов с учетом широкого набора факторов. Планирует собственную работу с учётом эффективности работы других смежных подразделений. Эффективно организывает свою работу в критических ситуациях.	Участвует в создании долгосрочных планов стратегического характера, которые упорядочивают и систематизируют одновременные действия, с учетом всего комплекса факторов (условий). Связывает собственные планы с долгосрочными целями компании. Строит собственную работу таким образом, что планирование и эффективная организация труда, система контроля считаются обязательными.

Кожному своє

Функциональные группы	Аналитическое мышление	Внутренняя целостность	Гибкость	Заботливость	Инициативность	Новаторство	Кросс-функциональное взаимодействие	Командная работа	Настойчивость и личная энергия	Обеспечение ответственности за результат	Ориентация на клиента	Ориентация на лучший результат	Поиск информации	Построение взаимоотношений	Системное мышление	Планирование и организация	Стремление к профессиональному развитию	Умение влиять и убеждать	Эффективная коммуникация
Название компетенции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Финансы, бухгалтер, логистика	x	x		x	x		x	x			x	x	x			x			
Маркетинг		x	x		x	x	x		x		x	x	x		x			x	
Продажи и клиент-сервис	x	x			x		x	x	x		x	x		x				x	x
ТД и ИТ - разработка		x			x	x	x	x			x	x			x	x	x		
ТД и ИТ - эксплуатация	x	x		x	x		x			x	x	x			x		x		x
Поддержка бизнеса	x	x		x	x		x	x			x	x			x			x	

Інтерв'

Комфортно

Невимушено

Доброзичливо



Ми прагнемо подобатися – це природно

Ми схильні прикрашати деталі

Ми не завжди здатні об'єктивно оцінювати себе

Ми готові говорити про себе, але чи впевнені ви, що ми говоримо правду?

Проективне інтерв'ю

Питання поставлені таким чином, що вони пропонують кандидату оцінити не себе, а людей загалом чи якогось окремого персонажа. Ми схильні переносити власний життєвий досвід та переконання на інтерпретацію дій інших людей та на змодельовані ситуації.



Проективне інтерв'ю

Що оцінюємо	Проективне питання
Мотивація	Що стимулює людей працювати ефективніше?
Мотивація	Що подобається людям в роботі?
Мотивація	Чому людина обирає ту чи іншу професію?
Уподобання щодо колективу	Яка команда працює ефективніше?
Уподобання щодо оточення	Які риси характеру найважливіші?
Мотивація кар'єрного зростання	Навіщо люди прагнуть зробити кар'єру?
Допущення обману	В яких ситуаціях виправдана брехня?
Мотиви чесності	Чому люди повертають банківський кредит?
Цінності щодо організації	За що можна звільнити співробітника одразу?
«Вузькі місця» в роботі з клієнтами	З яких причин зазвичай виникають конфлікти з клієнтами?

Як повинен виглядати успіх?



- За якими параметрами оцінять якість роботи?
- Чи існують об'єктивно вимірювані дані?
- Як часто мене будуть оцінювати?
- На що вплине ця оцінка?

КПЕ (КРІ) – ключові показники ефективності

Працівник має знати відповіді на 4 ключові питання



- ✓ Чого від мене очікують...
- ✓ За якими параметрами мене оцінять...
- ✓ За що я отримую заохочення...
- ✓ *Що допоможе мені в роботі...*



Производство&Закупки

Продажи

Функции	Функции
<ul style="list-style-type: none"> • Кондитерская • Пекарня • Шоколад & Упаковка • АРТ – на заказ • Пекарей • Заготовка (кухня) • Развитие продукта и технологий • ISO • Закупки (продукты) • Закупки (другое) • Склады 	<ul style="list-style-type: none"> • Локации (атмосфера, продукт, обслуживание) • B2B • Электронный магазин • Маркетинг • Новые каналы • Развитие продукта
KPI	KPI
<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение плана производства в соответствии со стандартом • Запуск новых продуктов • Расходы на 1цу продукции • Потери • Затраты • Своевременность поставки/доставки • Оборачиваемость склада 	<ul style="list-style-type: none"> • Доход • Рост дохода B2B • Доход от новых каналов • Продажа кухни • Рост клиентской базы • Средний чек • Продажи ключевых продуктов • Ценовая политика и система лояльности



Начальник смены

Менеджер по развитию продукта и технологии

Функции	Функции
<ul style="list-style-type: none"> • Формирование заявок на закупку в соответствии с производственным планом • Управление производством продукта в соответствии со стандартом и технологиями (day2day, week2week) • Управление персоналом • Управление запасами • Управление территорией (санитария, движение) • Учет (ТМЦ, рабочие часы) • Соблюдение правил ISO и охраны труда 	<ul style="list-style-type: none"> • Контроль соблюдения стандартов производства по кухне • Контроль соблюдения технологии по кухне • Развитие стандартов и технологий по кондитерке • Координация внедрения технологии • Сопровождение процесса внедрения нового продукта • Обучение персонала • Упаковка – контроль производства
KPI	KPI
<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение плана (количество, качество, время) • Стоимость ресурсов • Остатки по производству • Охрана труда: количество инцидентов 	<ul style="list-style-type: none"> • Внедрение нового продукта в соответствии с планом и бюджетом • Квалификация сотрудников производства – требования к технологии соблюдаются, продукт выпускается в соответствии со стандартом • Затраты на продукт =/< бюджета • Остатки не превышает норму

ЗАКУПКА И



Специалист по закупкам

Зав складом

Водители

Функции	Функции	Функции
<ul style="list-style-type: none">• Выполнение заявок• Формирует базу поставщиков• Формирует базу товаров• Проводит мониторинг рынка (цена, качество, новые поставщики/производители)• Формирует базу товаров & поставщиков под новые направления бизнеса, в т.ч. оптовые продажи• Формирует резервный фонд	<ul style="list-style-type: none">• Прием товара (контроль – кол-во, качество, стандарт ISO)• Управление размещением товаров• Выдача – выполнение заявок от производства и локаций• Учет ТМЦ	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение плана заявок (сроки и качество)
КРІ	КРІ	КРІ
<ul style="list-style-type: none">• Бюджет закупки по отношению к установленному лимиту• Соответствие графику поставок• Качество товара• Решение нестандартных	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение заявок• Аудит склада• Соответствие ISO стандартам	<ul style="list-style-type: none">• Выполнение заказов (сроки и качество)• Расход топлива (др расходных материалов)• Состояние автомобиля

ПРОДАЖИ



Руководитель локаций

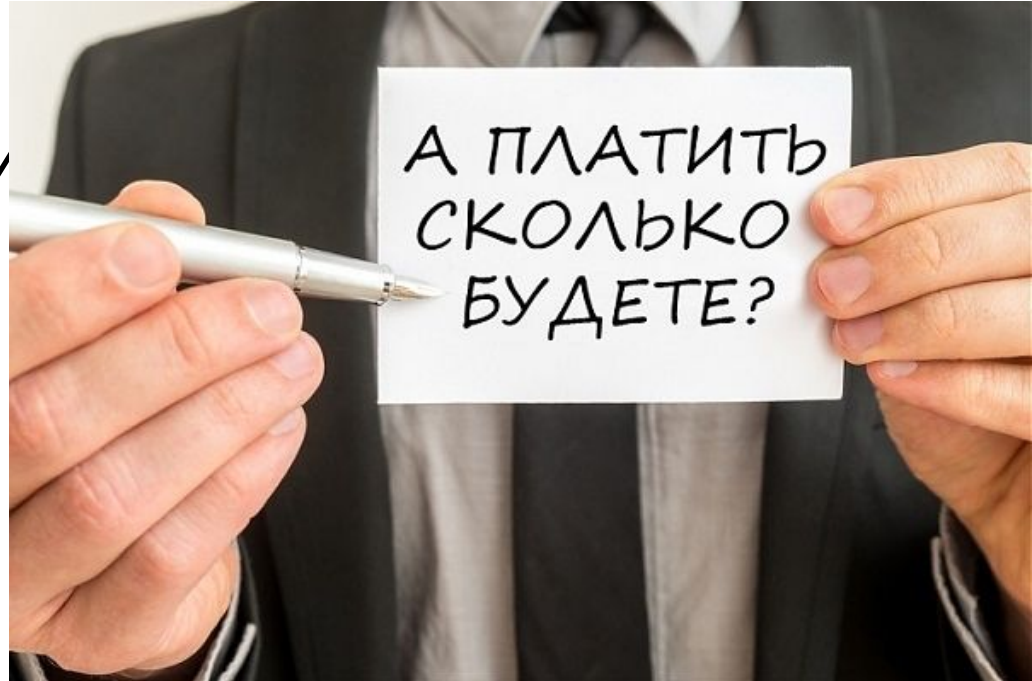
Менеджер альтернативных каналов продаж

Функции	Функции
<ul style="list-style-type: none">• Продажи по локациям• Стандарт процесса обслуживания клиентов• Обеспечение локации (администрирование) (команда, продукт, взаимодействие, обратная связь по актуальности меню)• Развитие персонала• Работа с жалобами	<ul style="list-style-type: none">• Управление электронным магазином• Управление контентом• Система коммуникаций с клиентами• Оптимизация ресурса• Формирование предложений• Переговоры с клиентами• Работает в рамках системы лояльности
KPI	KPI
<ul style="list-style-type: none">• Доход от локации• Клиентский поток (динамика)• Продажа кухни• Удовлетворенность персонала (развитие, текучесть)• Соответствие локации стандарту	<ul style="list-style-type: none">• Доход от альтернативных каналов• Доход от основных групп продуктов (кухня, праздничная продукция)• Рост клиентской базы• Развитие сервисов• Доход от продукции (support industry)

Як та скільки платити? Тарифні рівні, або грейди ...

Грейд відображає рівень складності роботи.

Чим визначається складність?



1. **Знання та вміння** – аналіз видів робіт, які необхідно виконати, щоби досягти цілей бізнесу. Який рівень знань та вмінь вимагається для виконання роботи.
2. **Необхідність ухвалення рішення** у робочому процесі. Працюю в рамках інструкцій. Ухвалюю прості рішення у стабільному робочому середовищі. Ухвалюю рішення у ситуаціях невизначеності.
3. **Відповідальність** - ступінь важливості роботи для бізнесу.
4. **Ситуація на ринку праці, унікальність** виконавців. Як багато таких виконавців? Чи великий на них попит?

Оплата праці



Фіксована частина

- всі гарантовані виплати, розмір яких не залежить від результатів роботи
- визначається ринковими показниками

Змінна частина

- виплати, які напряду залежать від результату роботи
- зазвичай визначається як відсоток від фіксованої частини

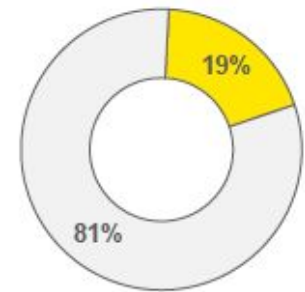
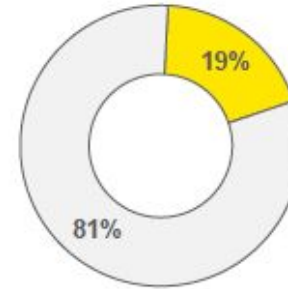
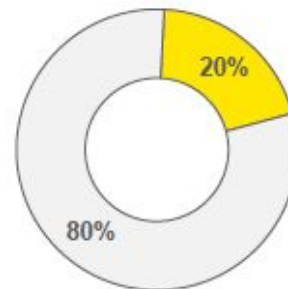
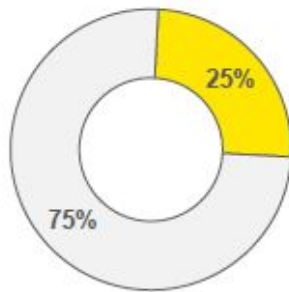
Оплата відряджень

- розмір заробітку за одиницю виконаної роботи чи виробленої продукції

Україна: структура загальної грошової річної винагороди

■ Базова винагорода ■ Змінна частина винагороди

В цілому по компанії



Вище керівництво



Старше керівництво



Середня керівна ланка



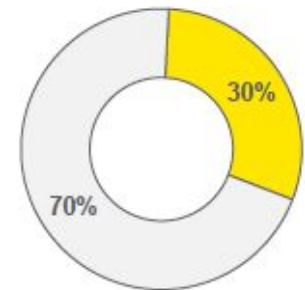
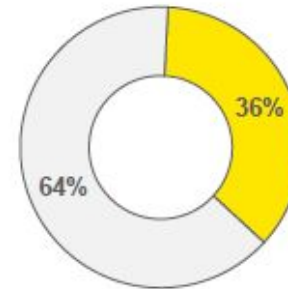
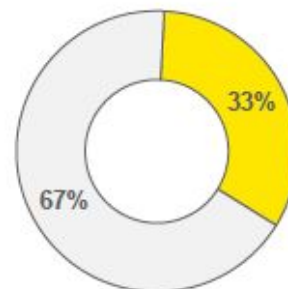
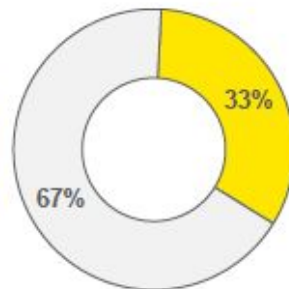
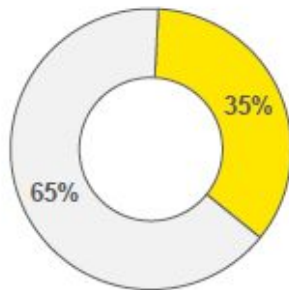
Проф./адмін. ланка



Допоміжний персонал/робочі



Відділ продажів



Джерело: EY, Загальногалузевий огляд заробітних плат та компенсацій, 2015

Адаптация

- Добро пожаловать – пара минут для дружеской беседы
- Что мы здесь делаем – расскажите о вашем бизнесе и о том как он работает
- Что ожидается от новичка – какое его место в картине вашего бизнеса? Что он должен делать для достижения общего результата?
- Как мы здесь работаем – внутренние правила – «льзя и низзя»
- Обучение – как и кто будет доучивать, если это требуется
- Зарплата и бонусы – повторите еще раз, это важно
- Удобства – кофе, туалет, где обычно обедают
- Вопросы???
- Представляем коллегам



Система управління ефективністю праці



ЩО?

ЯК?

ТО Й ЩО?

Система управління ефективністю праці



Навіщо?

**Задля кращого бізнес-
результату зі стійким
позитивним трендом**

Визначення завдання



- S Specific (Конкретно)
- M Measurable (Вимірювано)
- A Attainable, Achievable (Досяжно)
- R Relevant (Актуально)
- T Time-bound (Визначено у часі)

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ

Матриця впливу на оцінку «ЩО» та «ЯК»

Індивідуальне «ЩО» (KPIs)

		Оцінка роботи			
		Нижче очікувань	Відповідає	Перевищує	Дуже перевищує
110-120+%		C	B	A/B	A
100-110%		C	B	B	A/B
90-100%		C-	C-/C	C	B
80-90%		C-/D	C-/D	C-	C
<80%		D	D	C-/D	C-/D

Опис показника

- A** Бездоганно
- B** Дуже добре
- C** Добре
- C-** Є зауваження
- D** Неприйнятно

Індивідуальне «ЯК»
(поведінка: компетенції,

Результати оцінки

BONUS



Результати оцінки впливають на розмір премії

DEVELOPMENT



Результати оцінки визначають зони розвитку

PROMOTION



Результати оцінки впливають на перегляд заробітної плати та кар'єрне просування

Зворотний зв'язок



- Помічайте, коли та за що похвалити. Навіть якщо це звичайна, але бездоганно виконана робота
- Своєчасно
- Конкретно: скажіть, що саме зроблено на відмінно. Узагальнення «добра робота» не спрацює
- Щирість. Не готові говорити відверто? Не кажіть!
- Обізнаність: володіти інформацією, щоби заохочувати саме успіх
- Робіть висновки: поєднайте у логічний ланцюг успіх сьогодні та майбутній результат
- Робіть це публічно!

Дайте їм сказати!

- Що вони думають?
- Що вони хочуть змінити?
- Як їм працюється?



Внутрішнє опитування

- Чи завжди ви розумієте поставлені завдання?
- Чи є щось, що не дозволяє вам працювати краще?
- Чи є у вас всі необхідні ресурси?
- Чи отримуєте ви необхідну підтримку?
- Чи отримуєте ви зворотний зв'язок щодо якості вашої роботи?
- Чи можете ви покластися на колег?
- Чи є у вас час перевірити якість вашої роботи?
- Якби у вас була можливість щось змінити у нашому бізнесі, щоб ви зробили?... (відкрите питання)

ДА

НЕ
Т

Несіть свій хрест...

Визнавати право на помилку.

Жити без помилок неможливо.

Якщо ви маєте іншу думку, вам треба подорослішати.

Люди не роблять помилки свідомо. 5 причин помилок...



- **Люди не здатні** – питання до вас, як ви підбирали персонал.
- **Люди не вміють чи не знають як** – питання знову до вас, як ви їх навчаєте?
- **Люди не хочуть** – що ви робите, щоби зацікавити їх?
- **У них немає ресурсів** – а ви їх забезпечили?
- **Випадкові проблеми** – ви робили прогнозування?

Мотивація та залученість

- Якщо немає винагороди – співробітник вигорає
- Якщо немає стимуляції – співробітник засумує
- Якщо немає виклику – співробітник тупіє

Влаштовуйте вечірки!!!!!!!



Як до них достукатися...

Ми можемо

- *Створити середовище
- *Дати поштовх
- *Підтримувати атмосферу
- *Заохочувати
- *Визнавати
- *Працювати системно



- Виклик
- Інтелект
- Емоція

КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ ВАШЕГО СОТРУДНИКА

ПРИВЛЕЧЕНИЕ

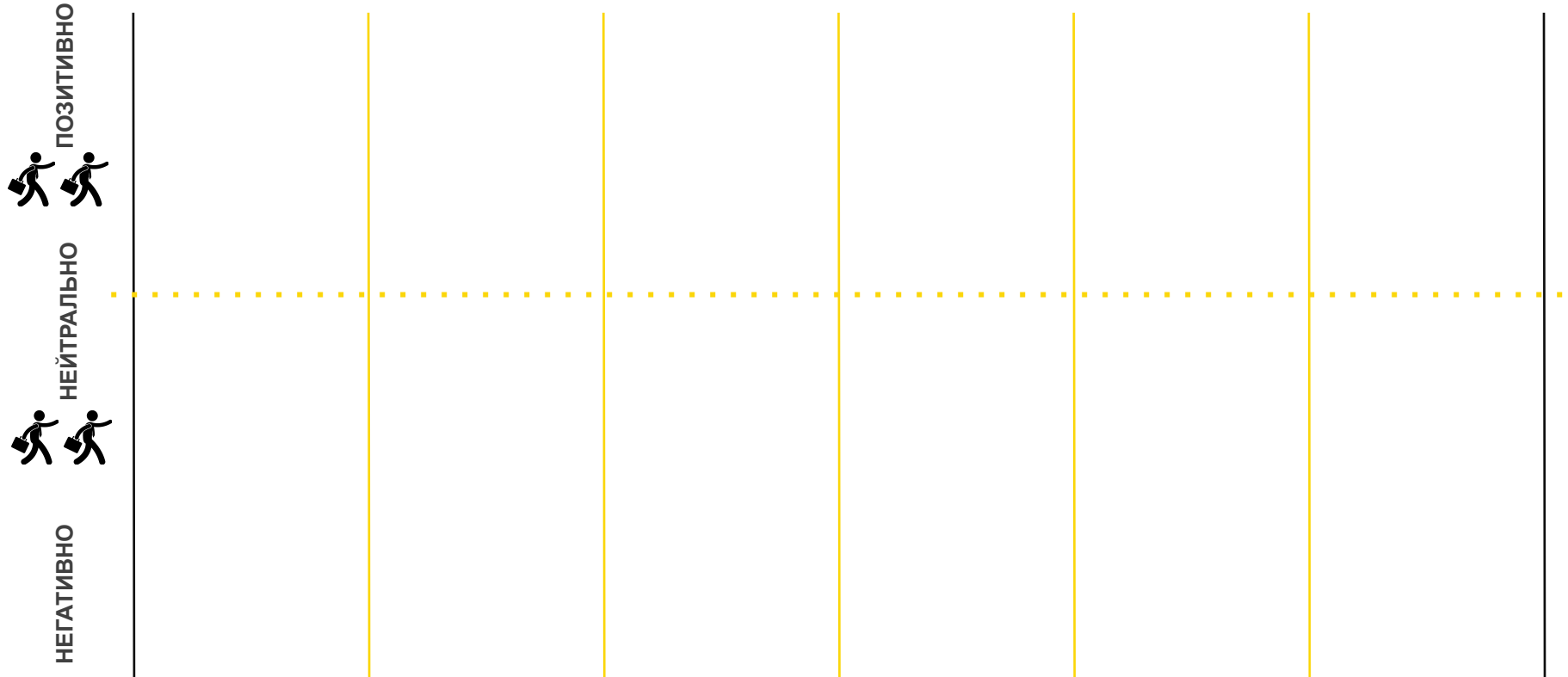
ПРОЦЕСС
ОТБОРА

ИНТЕГРИРОВАНИЕ

ОБУЧЕНИЕ И
РАЗВИТИЕ

ПРОДВИЖЕНИЕ

РАССТАВЛЕНИЕ



дякую! 😊