

Основная информация по VPO (колонна People)

Для операторов и супервайзеров с
ответами



САРАНСК 2013г.

Колонна Люди

A. Организационная структура и роли и ответственности

B. Компенсации

C. Найм и отбор

D. Условия труда и Вовлеченность

E. Обучение и развитие

F. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



Колонна Люди

А. Организационная структура и роли и ответственности

В. Компенсации

С. Найм и отбор

Д. Условия труда и Вовлеченность

Е. Обучение и развитие

Ф. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



А. Организационная структура и роли и ответственности

- Организационная структура считается средством, при помощи которого наши заводы смогут поддерживать выполнение стратегических целей в долгосрочной перспективе на самом высоком уровне
- Организационная структура завода должна быть в соответствии с глобальной моделью Производства и Логистики (Supply)/ Люди и согласована с макро-дизайном VPO
- Каждый сотрудник завода должен понимать четкое распределение должностных обязанностей, ролей и ответственностей (должностные инструкции, RACI-матрицы)



А. Организационная структура и роли и ответственности

- Назовите свои должностные обязанности. Где они прописаны?
- Знаете ли Вы как влияете на достижение результатов завода/компании?
- Приведите примеры матриц RACI
- Когда составляются матрицы RACI?
- Приведите пример когда создание и использование матрицы RACI привело к достижению KPI
- ***Вы составляли матрицы RACI?**

Сотрудник должен показать знания своих обязанностей, связь с результатами|KPIs

Если ДИ не пересмотрена/не актуальна, то снижение по 1-му вопросу

Колонна Люди

A. Организационная структура и роли и ответственности

B. Компенсации

C. Найм и отбор

D. Условия труда и Вовлеченность

E. Обучение и развитие

F. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



В. Компенсации

Как Вы узнаете о льготах?

- Информация о льготах размещена на информационных досках подразделения
- Ответы на вопросы о льготах можно получить в отделе по работе с персоналом

**Вопросы о льготах задаём менеджеру и
в отдел по работе с персоналом**

В.Компенсации

Какие знаете льготы? Приведите пример.

- премия по результатам работы
- дополнительное медицинское страхование персонала
- страхование от несчастных случаев
- организация доставки к месту работы и обратно
- скидка на питание в столовой
- организация и проведение праздничных мероприятий для сотрудников
- проведение физкультурно-оздоровительных мероприятий
- выделение средств на бракосочетание самого сотрудника и его детей
- рождение ребенка
- материальная помощь
- дополнительные дни к отпуску
- единовременное пособие в связи с выходом на пенсию (право на получение данного пособия работник имеет один раз)

Каждый сотрудник должен знать свои льготы

В.Компенсации

1. Какое положение содержит основные элементы компенсационной политики?

«Положение об оплате труда» от 1 января 2009 года содержит единые принципы установления и изменения оплаты труда, в рамках которых все без исключения подразделения Компании используют единый набор компонентов, включаемых в понятие заработной платы, а также единые правила ее установления и изменения

2. Перечислите основные элементы компенсационной политики

Заработная плата включает в себя:

- базовое вознаграждение
- премии (годовые, квартальные, месячные)
- доплаты (за классность, ночные, выходные и праздничные дни, вредность, совмещение профессий и иные доплаты предусмотренные трудовым законодательством РФ)



- **Референс-зарплата** – уровень оплаты труда работников на должностях одного грейда (бенда), установленный на основе анализа рынка труда, а именно зарплатных данных компаний, производящих продукты питания и товары повседневного спроса в регионе
- **Грейд (бэнд)** - численное и буквенное обозначение уровня знаний и умений, ответственности и принятия решений конкретной должности, определяемое по специальной методологии компании ООО «Хэй Груп», исходя из единых критериев
- **Уровень базового вознаграждения определяется как процент от референс-зарплаты грейда (бенда) должности.**
Данные о референс-зарплате ежегодно обновляются на основе постоянных исследований рынка труда

**Цель компании – оплаченность сотрудников
на 80% от Референс-зарплаты**

Колонна Люди

А. Организационная структура и роли и ответственности

В. Компенсации

С. Найм и отбор

Д. Условия труда и Вовлеченность

Е. Обучение и развитие

Ф. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



С.Найм и отбор

Где вы можете увидеть внутренние вакансии завода?

Информация о вакансиях размещается на информационных досках, рассылается по электронной почте

Какие основные моменты политики подбора персонала?

- Заявка на подбор
 - Внутренний отбор (объявление на сайте, анализ отчета OPR, плана преемственности). Для ключевых позиций на заводе, как директор завода, менеджер подразделения внутреннее объявление не обязательно
 - Внешний поиск
 - Одобрение и оформление кандидата комиссией по найму
- ВСЕГДА предоставляется обратная связь, не прошедшим отбор внутренним кандидата

*Какая Ваша роль в процессе найма, опишите? Уровень супервайзера и 4 класс участвуют в найме персонала



Соблюдение всех этапов для всех вакансий

С.Найм и отбор - Вопросы

1. Имеется ли на заводе общая программа адаптации завода?
2. Все ли новые сотрудники участвуют в ней?
3. Имеется ли специфичная программа функциональной стажировки для новых/переведенных сотрудников?
4. Как проходит процесс адаптации?

Процесс адаптации сотрудников основывается на «Процедуре допуска к самостоятельной работе и адаптации новых, переведенных и командированного персонала»

ABINBEV

С.Найм и отбор - Ответы

1. Существует общая программа адаптации завода, которая соответствует глобальной программе
- 2,3. КАЖДЫЙ новый сотрудник проходит стажировку по следующим направлениям:
 - Курс Нового сотрудника (история компании, процедуры компании) в формате электронного обучения «Добро пожаловать в ABI» и презентации
 - EHS (инструктажи по ОТ и обязательные обучения),
 - Качество (НАССР, GMP, пищевая безопасность, личная гигиена)
 - Функциональные направления/стажировка (5S, GOP, теоретические и практические направления работы) берутся из матрицы навыков

Каждый новый/переведенный сотрудник имеет план-график стажировки и допуск к работе

ABInBev



С.Найм и отбор - Ответы

4. Процесс адаптации включает:

- Закрепление наставника приказом
- Формирование плана-графика стажировки
- Постановку целей на период испытательного срока
- По окончании стажировки оформление протокола проверки знаний
- По итогам работы в течении испытательного срока/ адаптационного периода проведение оценки целей работы, поведенческих и функциональных компетенций сотрудника. Сотрудник заполняет «Анкету обратной связи»
- Формирование плана индивидуального развития (PDP)

Официальная оценка функциональных навыков проводится по окончании периода адаптации

AB InBev

Колонна Люди

A. Организационная структура и роли и ответственности

B. Компенсации

C. Найм и отбор

D. Условия труда и Вовлеченность

E. Обучение и развитие

F. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



D.Условия труда и Вовлеченность

1.Что входит в список общих услуг?

Список общих услуг:

- раздевалки
- средства индивидуальной защиты и спец. одежда
- помещения для приема пищи (столовая, чайные комнаты)
- первая медицинская помощь
- Безопасность



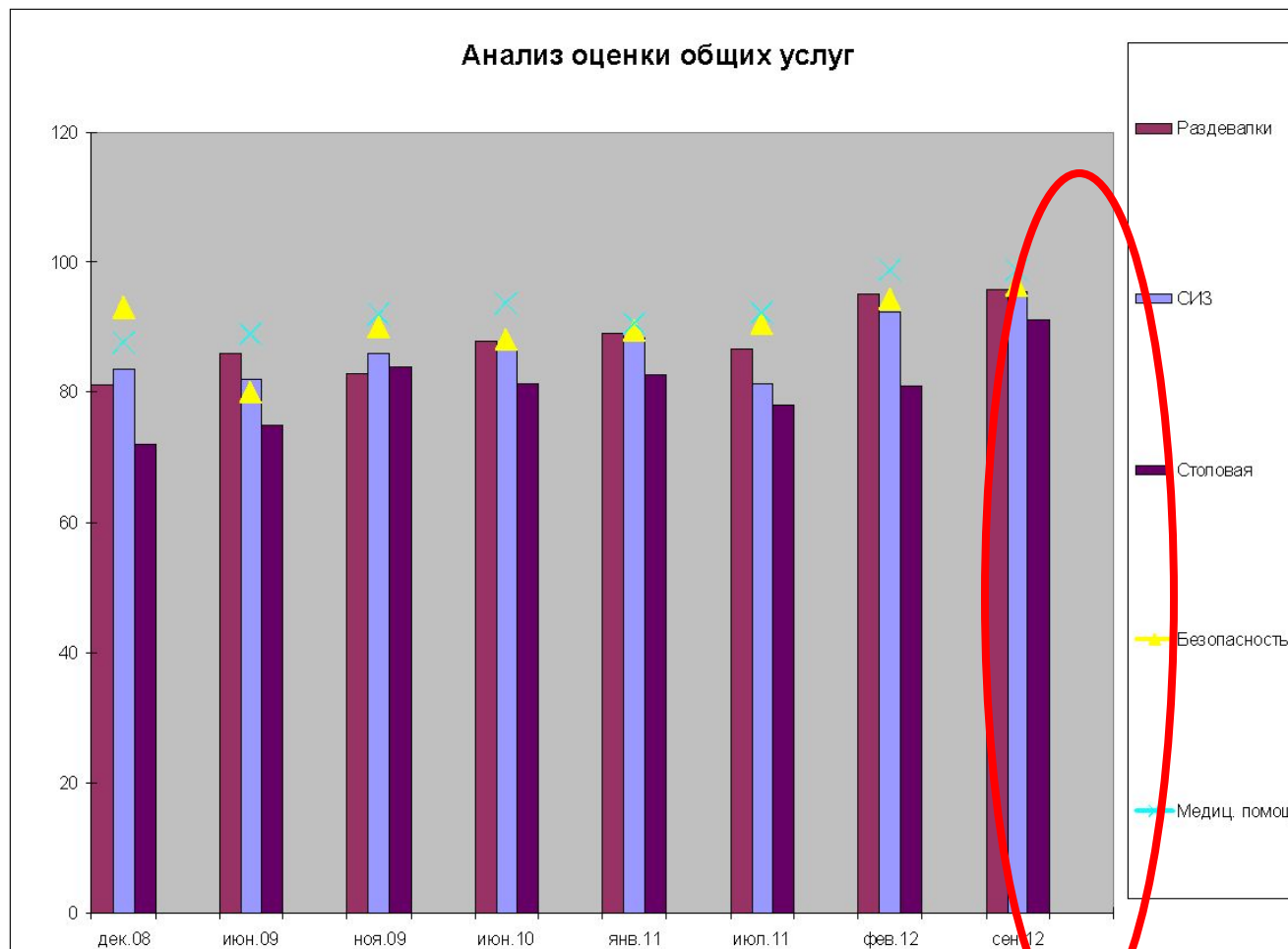
2.Вы удовлетворены качеством общих услуг?

По качеству общих услуг можно обратиться к менеджеру и в административный отдел



ABINBEV

Анализ оценки общих услуг



**2009 – 87%, июнь 2010 – 87,46%, январь 2011 – 88%, июль 2011 – 85,73%,
февраль 2012 – 92,36%, сентябрь 2012 – 95,52%**

D.Условия труда и Вовлеченность

***3.Какая Ваша роль в матрице RACI по общим услугам?**

-Мониторинг и обеспечение надлежащего уровня общих услуг в подразделениях, организация опросов, доведение результатов опроса до операторов

***4.Где ведется Action log (протокол) по общим услугам?**

Список общих услуг, результаты опросов, план действий по итогам опросов и бланки анкет находятся на сервере: \eesarfs1\People\Общие услуги

**Проводятся полугодовые опросы сотрудников по общим услугам (1 опрос Engagement)
Цель – не ниже 80%**

Д.Условия труда и Вовлеченность

Получили ли вы обратную связь по результатам и действиям после последнего опроса мнения сотрудников?

Результаты опроса удовлетворенности были доведены до сотрудников на коммуникационном совещании.

Каким образом сотрудники были задействованы в составлении планов действий?

После опроса, состоявшегося в ноябре-декабре 2011 года с участием представителей от всех подразделений проведен анализ результатов и составлен план действий для повышения уровня удовлетворенности.

Являются ли "действия по вовлеченности" темой на заводских ежемесячных совещаниях с сотрудниками?

Статус выполнения плана действий доводится до сотрудников на коммуникационных совещаниях.

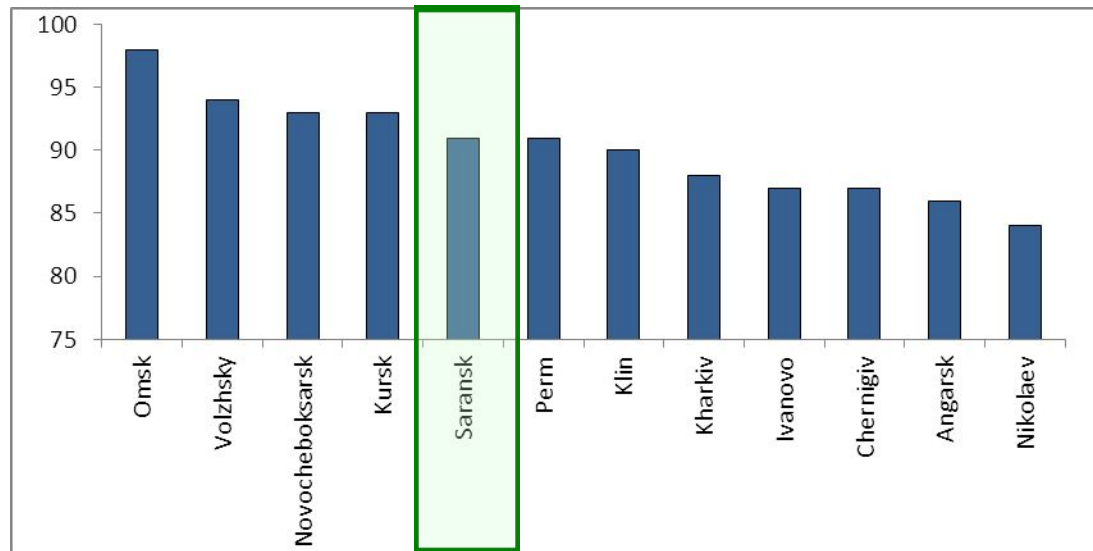
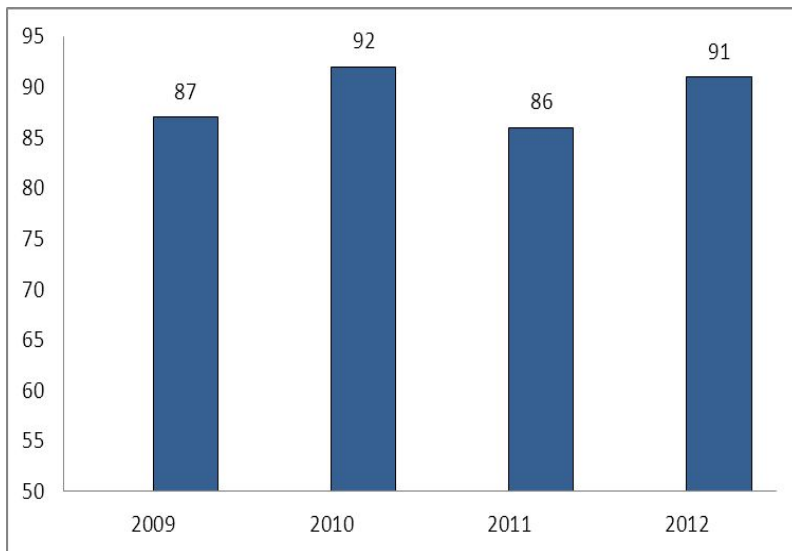


Trần H
Hà Nội - Hà Nội 2012



ABInBev

Результаты опроса удовлетворенности Engagement



■ - BU

■ - Act

Общий индекс вовлеченности в Саранске вырос по сравнению
с прошлым годом на 5%!!!

ABInBev

Engagement/Вовлеченность

	Saransk Brewery		Пивоваренный завод		Служба логистики		Служба качества		Солодовенное производство		Служба управления персоналом	
	Year											
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Я горжусь тем, что работаю в АБ ИнБев	90	93	90	94	94	95	92	88	91	92	82	92
Я бы остался в АБ ИнБев, если бы мне предложили работу в другой компании с таким же компенсационным пакетом	75	80	79	85	73	84	69	69	77	76	55	54
Я мотивирован на достижение лучших результатов на благо компании	92	94	95	96	83	93	85	94	94	95	100	85
Я с оптимизмом смотрю в будущее компании	89	91	89	94	85	98	100	88	89	84	100	77
Я удовлетворён своим линейным руководителем	92	92	96	94	79	93	85	100	97	86	82	92
Я чувствую ответственность за работу, которую выполняю в компании, как за своё собственное дело	99	98	98	99	100	98	100	100	100	100	100	92
Я горжусь работой, которую выполняю	91	90	92	92	88	91	92	88	94	84	91	92
Я чувствую, что с моим мнением и идеями считаются на работе	90	89	92	89	85	91	100	100	89	92	100	85
У меня есть возможности карьерного роста в нашей компании	87	92	88	92	83	89	92	100	94	100	73	77
Все в моем подразделении одинаково привержены компании и нацелены на успех	58	87	58	88	35	93	31	81	97	86	82	69
Индекс вовлеченности	86	91	88	92	81	93	85	91	92	89	86	82

Фокус 1: Все в моем подразделении одинаково привержены компании и нацелены на успех (Солодовенное производство, Служба управления персоналом)

Фокус 2: Остался бы в компании (Служба качества, солодовенное производство, служба управления персоналом)

Engagement/Вовлеченность

	Пивоваренный завод						Служба логистики			
	Пивоваренное производство		Упаковочное производство		Служба технической поддержки		Планирование/Транспорт		Складское хозяйство/Asset	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Я горжусь тем, что работаю в АБ ИнБев	92	90	89	100	88	95	100	83	92	97
Я бы остался в АБ ИнБев, если бы мне предложили работу в другой компании с таким же компенсационным пакетом	84	80	78	86	78	90	62	67	75	86
Я мотивирован на достижение лучших результатов на благо компании	89	90	97	97	97	100	88	83	86	95
Я с оптимизмом смотрю в будущее компании	92	95	86	92	92	95	75	100	89	97
Я удовлетворён своим линейным руководителем	97	90	97	95	94	95	100	83	75	95
Я чувствую ответственность за работу, которую выполняю в компании, как за своё собственное дело	97	95	95	100	100	100	100	100	100	97
Я горжусь работой, которую выполняю	89	80	89	97	95	97	75	83	89	92
Я чувствую, что с моим мнением и идеями считаются на работе	89	78	89	92	94	95	100	67	83	95
У меня есть возможности карьерного роста в нашей компании	89	90	76	86	94	97	88	83	83	89
Все в моем подразделении одинаково привержены компании и нацелены на успех	89	72	89	89	18	98	38	100	31	92
Индекс вовлеченности	91	86	89	94	85	96	82	85	80	94



План коммуникации разрабатывается и выполняется в соответствии с планом?

Пункты проверки:

1. 10 принципов: Каскадирование 10 принципов всем сотрудникам, по крайней мере, раз в год. Сессия должна выполняться лидерами Функции.
2. Обзор бизнес информации: каскадирование из Глобал и Зоны, каждая функция должна коммуницировать глобальные и зональные результаты и показатели эффективности бизнеса, по крайней мере, до уровня бэнда V, каждый квартал.
3. Активности по интеграции и мотивации среди всех сотрудников, по крайней мере, раз в квартал.
4. Официальная коммуникация о цикле Люди до начала каждого из процессов (оценка целей, оценка компетенций, OPR и исследование вовлеченности/удовлетворенности).
5. Основные активности AB InBev по улучшающемуся миру: день ответственного потребления алкогольных напитков, день безопасности и день охраны окружающей среды.
6. Основные зональные активности (варьируется для каждой зоны): день труда, день воды, специальный день компании и т.д.
7. Другие особые даты: стаж работы сотрудников, юбилеи месяца, встреча с лидерами (завтрак или обед с командой руководства), отмечаение праздничных дней в стране, празднование Дня матери и Дня отца, празднование Дня защиты детей.
8. Все примеры должны использоваться, если применимо, в каждой функции.
9. Другие важные мероприятия: аудит 5S, оценки по программе совершенства, VPO сертификация, обновление по проектам на уровне функции и т.д.

Где можно найти информацию о культуре ИнБев?

На информационных досках в подразделениях размещены:

наша мечта, модель лидерских компетенций, 10 принципов

Когда вы получали последнюю информацию о Культуре ИнБев?

Информацию о культуре ИнБев можно получить на совещаниях. На каждом коммуникационном совещании отделом по работе с персоналом рассказывается 1 из принципов нашей культуры.



10 ПРИНЦИПОВ



МЕЧТА

1. Общая мечта вдохновляет всех нас стремиться к единой цели: быть лучшей пивоваренной компанией, делая мир лучше.



ЛЮДИ

2. Настоящим талантам мы даем возможность максимально раскрывать свой потенциал и получать достойное вознаграждение. Такие люди - золотой запас нашей компании.

3. Мы выбираем людей, которые, благодаря правильному развитию, сложным задачам и поддержке, станут лучше нас. Нас оценивают по уровню наших команд.



КУЛЬТУРА

4. Мы никогда не останавливаемся на достигнутом, и это движущая сила нашей компании. Гарантия долгосрочного конкурентного преимущества - целеустремленность и постоянное совершенствование.

5. Интересы клиента превыше всего. Мы прокладываем путь к потребителю через незабываемые впечатления от наших брендов, сочетающих традиции и инновации. Мы выступаем за ответственное потребление.

6. Мы - компания собственников и воспринимаем результаты компании, как свои личные.

7. Мы верим, что здравый смысл и простые решения, как правило, эффективны. Не надо усложнять.

8. Мы эффективно используем финансовые средства, направляя сэкономленные ресурсы на развитие бизнеса.

9. Лидерство на собственном примере - суть нашей культуры. Наши слова не расходятся с делом.

10. Мы не ищем обходных путей. Честность, усердная работа, качество и последовательность - основа нашей компании.

D. Условия труда и Вовлеченность

1. Что Вы знаете о Программе признания достижений?
2. Как принять участие в Программе признания достижений?
3. Приведите примеры достижений коллег или своих? Примеры в Вашем отделе?

**Отмечаем успех, достигнутый сверх запланированного.
Поощряем сотрудников на собраниях**

D. Условия труда и Вовлеченность

1. Цель Программы признания достижений - стимулирование производительности труда, привлечение и удержание высокопрофессиональных сотрудников, признание заслуг работников

2. По Программе поощряются Лучшие сотрудники и Команды за достижение лучших результатов работы и лучших результатов по VPO

3. Награждение сотрудников происходит на коммуникационных совещаниях ежеквартально, фотографии победителей вывешиваются на Доску почета

Чтобы стать участником Программы, необходимо получить наивысший балл по ряду критериев

Структура программы признания достижений



Программа состоит из двух частей:

Индивидуальное признание (левая сторона треугольника)

Командное признание (правая сторона треугольника)

Признание достижений сотрудников – критерии

Действия отражают качества собственника AB InBev:

- Сверхдостижение
- Правила безопасности (EHS дисциплина)
- Достижение KPI подразделения
- Работа сверх ежедневных обязанностей (участие в ITF группе, написание SOP, реализация GOP, участие во внедрении проектов)
- Результаты аудита по 5S
- Активное участие в жизни завода (спортивные и культмассовые мероприятия)
- Владелец лучшей идеи по улучшению KPI и использованию лучшей практики
- Подача инициатив



Номинации:

Лучший супервайзер (1 чел.)

Лучший специалист (1 чел.)

Лучший рабочий (3 чел.)



İðèiăđ
çàîîëíáíëŸ



Индивидуальное признание

**Выбор лучших
сотрудников**



**Собственник
ИнБев**



**Лучшие
сотрудники
региона**



**Лучшие
сотрудники
завода**



Командное признание



İðèìäð

Критерии выбора:

Основные критерии:

- Лучшее соответствие VPO Pillars (Means)
- Лучшее исполнение по целям команды (Results)

Дополнительные критерии:

- Лучшее исполнение по критериям безопасности
- Идеи, признанные хорошими (лучшими) практиками на уровне зоны
- 5S

Периодичность выбора – 1 раз в квартал



Командное признание

**Лучший завод в МИРЕ
- WEP
соревнование**

**Лучшие команды \
заводы ЗОНЫ – ZEP
соревнование**

**Лучшие
команды
РЕГИОНА**

**Лучшая
команда
ЗАВОДА**



Выбор лучших команд



ABInBev

Д.Условия труда и Вовлеченность



Программа BEP (Brewery Excellence Program – Программа превосходства VPO)

Вопрос: Знакомы ли супервайзеры с правилами Программы Превосходства VPO?

В рамках программы BEP происходит оценка двух элементов:

- Средства (внедрение колонн VPO – оценка по вопроснику пирамид). Максимум 500 баллов. Минимальным баллом, ниже которого завод дисквалифицируется, является 382 балла
- Результаты (достижение целей по определённым KPI) Цель 370 баллов (максимум 500). Минимальный балл – это 350, ниже этого балла – дисквалификация

Подробнее о программе и ее итогах можно ознакомиться во Flash и презентациях Коммуникационного совещания



Программа Превосходства пивоваренных заводов

2012 – Программа превосходства пивоваренных заводов



(BEP – Brewery Excellence Program)

Критерии те же:

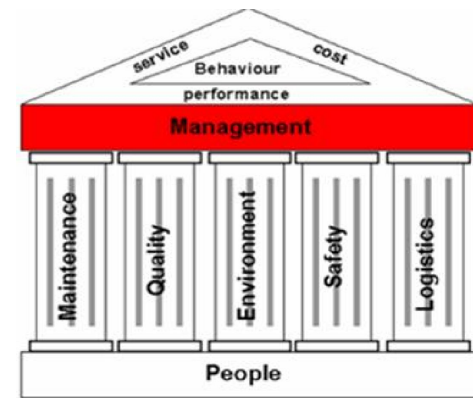
1. Внедрение Средств (500 баллов)

	Менеджмент	Люди	Безопасность	Качество	Окруж. среда	Логистика	Техобслуживание
Макс. %	100	100	100	100	100	100	100
Вес в баллах	80	70	70	70	70	70	70
Проходной %	73	73	85	85	73	73	73

Проходной балл по Качеству и Безопасности выше, чем по другим колоннам!

2. Получение Результатов (500 баллов)

Производство	130	Безопасность	60
Финансы	50	Экология	40
Качество	130	Персонал	20
Логистика	70		



Новое в корзине Результатов:

- Добавлен блок Персонал (KPI Текучесть)
- Блок Экология включает KPI
 - * Качество очищенных стоков
 - * % переработки отходов
 - * Количество несоответствий



Программа Превосходства пивоваренных заводов



Критерии дисквалификации завода:

- **красный блок в колонне для всего завода**
- **более 2 несчастных случаев с потерей рабочего времени и смертельный НС**
- **значительный инцидент по безопасности, экологии или качеству**
- **Потери экстракта более 7,5% на конец года**
- **LEF менее 70% на конец года**
- **потребление воды более 4,1 гл/гл пива на конец года**
- **нарушение процедуры блокирования несоответствующей продукции**
- **Наличие инцидента по качеству по вине завода, который привел к отзыву продукции с рынка из-за проблем с пищевой безопасностью**
- **Жалобы потребителей по причине производственных проблем (фузариоз, охратоксины) (солодовенное производство)**

Колонна Люди

A. Организационная структура и роли и ответственности

B. Компенсации

C. Найм и отбор

D. Условия труда и Вовлеченность

E. Обучение и развитие

F. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



Е. Обучение и Развитие

- 1. Какое обучение вы прошли недавно?**
- 2. Какое Ваше следующее обучение?**
- 3. Как Вы получаете информацию о своем обучении?**

Планы обучений на инфо досках, информация на совещании супервайзер-оператор

ABInBev

Е.Обучение и Развитие - Ответы

3. Информацию о обучении сотрудник получает из:

- индивидуального плана своего развития (PDP)
- матрицы навыков
- ежемесячных планов обучения на информационных досках (в подразделении)
- на совещании Супервайзер - Оператор

Вся информация об обучении находится на сервере:

\\eesarfs1\People\ОБУЧЕНИЕ

Планы обучений на инфо досках, информация на совещании супервайзер-оператор



Е. Обучение и развитие

1. **Что такое матрица навыков и какие бывают матрицы навыков?**
2. **Как часто обновляются?**
3. **Для чего они нужны?**
4. **Что такое матрица тренингов? Какое обучение в Вашем подразделении "Вводное", «Основное», "Среднее (переходное)", "Продвинутое"?**

Вся информация о матрицах находится на сервере:
\\eesarfs1\People\МАТРИЦЫ



Е.Обучение и развитие

1. Матрицы навыков это перечень всех необходимых компетенций (знаний и навыков) сотрудника, необходимый для данной занимаемой позиции и отражающий уровень его профессионального развития
Матрица реальных знаний – отражает ФАКТИЧЕСКИЙ уровень развития компетенций конкретного сотрудника
Матрица идеальных знаний – отражает, ЖЕЛАЕМЫЙ уровень развития компетенций конкретного сотрудника
2. Компетенции операторов оцениваются 2 раза в год:
 - во время ежегодной аттестации (присвоение работнику класса)
 - во время оценки лидерских компетенций
3. Матрица идеальных и реальных знаний является основой для:
 - выявления пробелов в уровне развития сотрудника;
 - составления индивидуального плана развития (PDP) для закрытия пробелов (несоответствий)
4. Матрица тренингов – список тренингов, необходимых для развития навыков, указанных в матрице навыков. Вводное обучение – обучение для новых сотрудников, основное – до 1 месяца, Среднее – до 1 года, Продвинутое – содержит информацию на уровень выше.

Вся информация об обучении находится на сервере: <\\eesarfs1\People\МАТРИЦЫ>

Матрицы бывают идеальные и реальные, на их основе в процессе оценки компетенций и тестирования выявляются пробелы в знаниях и навыках и формируется план развития сотрудника

Е.Обучение и развитие

1. Имеется ли в подразделении список квалифицированных тренеров?

Список квалифицированных тренеров находится на информационных досках в подразделении

2. Как можно стать квалифицированным тренером?

Квалифицированный тренер – это сотрудник, который прошел тренинг для тренеров и получил сертификат

3. Каким образом организован процесс оценки качества тренингов

Участники тренинга заполняют форму оценки. По итогам обратной связи тренером планируются и выполняются действия по улучшению качества тренинга

Вся информация об обучении находится на сервере:

\\eesarfs1\People\Тренинги

Только квалифицированные тренеры могут допускаться к обучению сотрудников



Е.Обучение и развитие

1.Какая цель по исполнению плана обучения?

- 80%

2.Ваше подразделение её выполняет?

3.Где (на каком совещании) рассматривается этот KPI?

- на ежемесячном совещании подразделения

Вся информация об обучении находится на сервере:
\\eesarfs1\People\ОБУЧЕНИЕ

**Обучение проводится в соответствии с планом и
соответствует целевому значению**

AB InBev

Е.Обучение и развитие

1. Как формируется план факт по обучением на год, на месяц?

- Все тренинги, обучения по SOP, самообучения из PDP (плана индивидуального развития) и матрицы навыков
- Инструктажи по охране труда, противоаварийные тренировки
- Обязательные обучения, согласно требованиям законодательства
- Ежегодные обучения по SOP, рабочим инструкциям

2. Расскажите, какие действия есть в вашем индивидуальном плане развития? Как Вы отслеживаете его выполнение?

Вся информация об обучении находится на сервере:
\\eesarfs1\People\ОБУЧЕНИЕ

Обучение проводится в соответствии с планом и
соответствует целевому значению

AB InBev

Е.Обучение и развитие

ВНИМАНИЕ! ШТРАФНОЙ ВОПРОС

1. Каким был Ваш последний тренинг по EHS
 2. Что Вы узнали о вопросах EHS на прошедшем тренинге
-
1. Для каждого сотрудника определен набор обязательных обучений в области ОТ, ПБ и ООС (EHS) в соответствии с должностными обязанностями
 2. Сотрудник, не прошедший обучения по EHS, не может быть допущен к работе

Сотрудник рассказывает примеры по пройденным EHS обучением

Колонна Люди

A. Организационная структура и роли и ответственности

B. Компенсации

C. Найм и отбор

D. Условия труда и Вовлеченность

E. Обучение и развитие

F. Управление кадровым резервом и карьерным развитием



Е. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

Когда Вы обучались, как участвовать в оценке лидерских компетенций?

- Обучение по процессу оценки лидерских компетенций ежегодно проводит отдел по персоналу
- Перед каждой встречей руководитель рассказывает о процессе подчиненным
- Для новых сотрудников обучение по процессу оценки целей и компетенции осуществляет отдел по персоналу в составе «Курса нового сотрудника»

Обучение проводит отдел по персоналу и менеджер рассказывает перед каждой встречей по оценке

Г. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

Оценка компетенций (знаний и навыков) сотрудника:

- проводится регулярно (1 раз в год, апрель)
- происходит при личной встрече сотрудника с непосредственным руководителем
- оцениваются лидерские компетенции
- в итоге оценки составляется план индивидуального обучения и развития сотрудника

Пункты проверки:

1. Создать план индивидуального развития. Сотрудник несет ответственность за построение плана с поддержкой своего линейного менеджера.
2. Соответствие качества – Действия из плана развития должны дополнять обратную связь 1:1.
3. Действия в плане должны быть конкретными, четкими и достижимыми.
4. Отслеживание и обновление планов развития – Планы индивидуального развития должны отслеживаться и обновляться достаточно часто. Сотрудник несет ответственность за обновление плана с поддержкой своего линейного менеджера.



Оценка компетенций



Г. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

В чем для Вас польза от обсуждения с менеджером целей и итогов работы, от оценки знаний и навыков?

Процесс управления исполнением позволяет сотруднику

- Иметь ясное представление об ожиданиях Компании относительно результатов его работы
- Иметь четкий план действий
- Знать о своих достижениях и о своем вкладе в выполнении бизнес - задач Компании.
- Получать обратную связь, зная критерии оценки.
- Отслеживать прогресс в своей работе.
- Получать признание за хорошо сделанную работу.

Помогает сотруднику улучшить результаты работы и развиваться

AB InBev



Г. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

- 1. Расскажите о политике карьерного развития компании.**
- 2. Вы обсуждали свои карьерные пожелания с менеджером? Когда?**
- 3. Приведите пример успешных карьер в компании**



Г.Управление кадровым резервом и карьерным развитием

Каждый сотрудник имеет возможность карьерного роста в Компании в соответствии со своими знаниями, опытом, потенциалом и результатами работы

Пожелания по карьере сотрудник выражает:

- при беседе с непосредственным руководителем в процессе оценки результатов работы и компетенций

Каждый сотрудник обсуждает развитие карьеры при оценке компетенций



Г. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

Приведите пример успешных карьер в компании

ФИО	Должность	Предыдущая должность
<i>Вишнякова Ольга</i>	Руководитель смены складского хозяйства	Специалист по контролю активов
<i>Дивеева Евгения Александровна</i>	Аналитик по планированию и управлению эффективностью производства и логистики	Специалист по планированию
<i>Заводова Ольга Васильевна</i>	Специалист по аналитике и менеджменту	Руководитель смены солодовенного производства
<i>Годяев Владислав Васильевич</i>	Руководитель участка технического	Специалист по обеспечению поставок



Г. Управление кадровым резервом и карьерным развитием

- 1. Принимают ли лидеры/руководители завода участие в глобальных инициативах по развитию лидерства, таких как Managing@InBev в прошлом и запланированы ли тренинги по лидерству в будущем?**

Сотрудники посещали тренинг Managing@InBev в прошлом году, и запланирован тренинг для новых лидеров в 2013 году.

- 2. Существует ли и выполняется четкий план действий по закрытию пробелов в кадровом резерве на лидерские позиции**

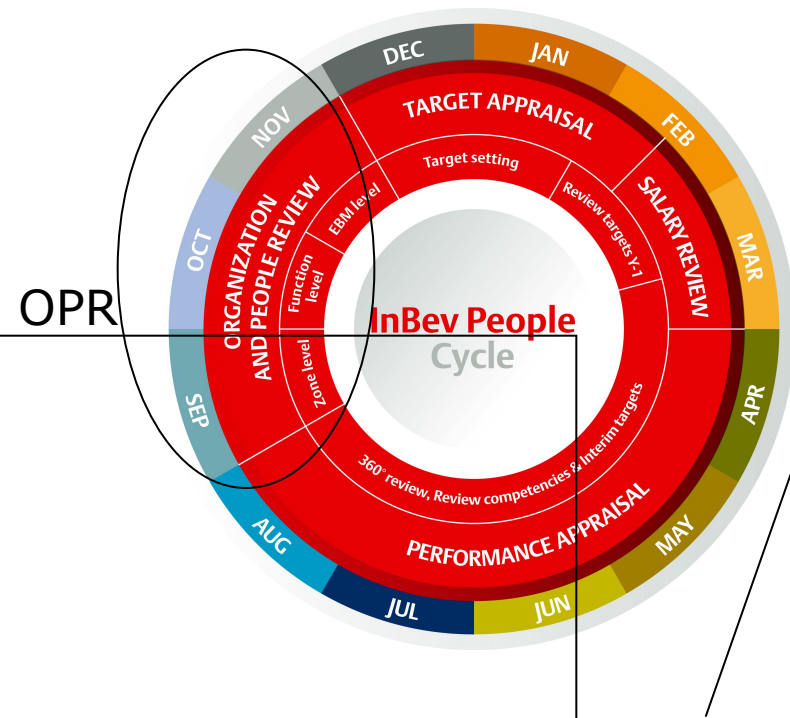
План существует, действия выполняются

Записи о посещении тренинга и план на следующий год можно найти по адресу \\eesarfs1\People\Обучение

- 3. Что такое OPR? Как происходит этот процесс?**



Что такое OPR и в чем его основная цель?



Обзор организации и сотрудников (OPR) – это процесс присвоения рейтингов всем сотрудникам Компании, определения их потенциала и формирования кадрового резерва

Цели OPR:

- Классифицировать всех сотрудников по категориям в зависимости от их результатов и потенциала, присвоив им определенный OPR рейтинг
- Сформировать кадровый резерв и определить преемников на ключевые позиции

OPR позволяет планировать действия по закрытию пробелов в кадровом резерве и развитию нашего персонала

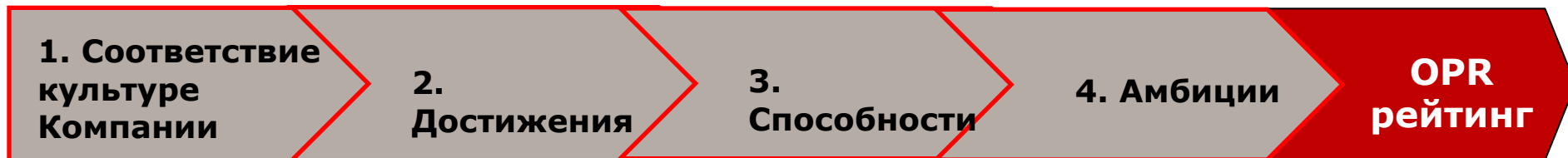


Каждый руководитель несет ответственность за выполнение действий, соответствующих проставленному OPR-рейтингу

OPR-рейтинг			Категория		
Общее исполнение	Хорош ее	4	Повысить в должности в течение 1 года	Явны й	Кадровый резерв
	Хорош ее	A 4B	Развивать для продвижения на конкретную позицию в течение 1-3 лет	Явны й	
	Хорош ее	3	Включить в план развития PDP действия по тестированию потенциала и развитию	Возможн ый	Надежные результативные профессионалы, эксперты
	Хорош ее	A 3B	Развивать в текущей должности, возможен перевод в другие отделы/функции	Возможн ый	
	Хорош ее	2	Помочь в адаптации и исполнении обязанностей	Возможн ый	Новички
	Недостаточн ое	1	Подготовить детальный план на 3 мес. для восстановления сотрудника	Неопределенн ый	Нерезультативн ые сотрудники
	Плохо е	A 1B	Уволить в течение 3 месяцев	Отсутству ет	



OPR-рейтинг должен основываться на реальных фактах и определять по 4-м основным OPR-критериям:



- Результаты оценки компетенций (180, 360)
- Значимые измеримые достижения за последние 12 месяцев (2-3 примера)
- Достижение годовых целей
- Лидерство (результаты оценки 180, 360)
- Результаты сертификации Belt
- Результаты ассессмента
- Качественное исполнение обязанностей в рамках настоящей должности
- Желание развиваться (PDP, PACE)
- Готовность выйти из зоны комфорта
- Сертификация Belt
- Мобильность
- Необходимый уровень знания английского языка



Вопрос ы?

Drive

The Future

ABInBev
Central & Eastern Europe

Through VPO

История документа

[illegible]