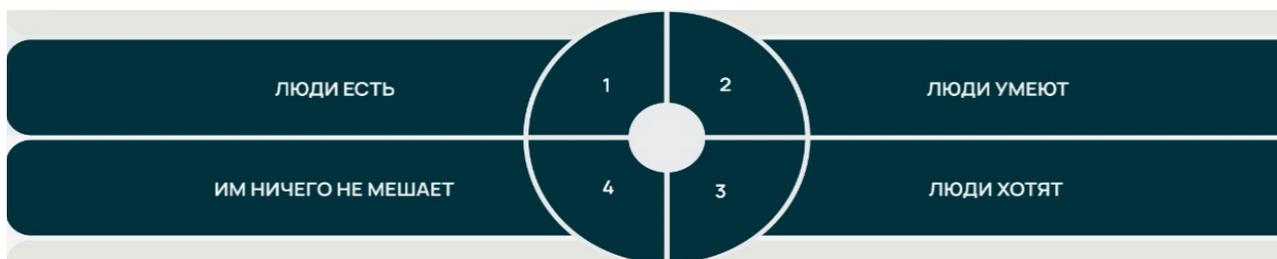


Ваша команда роста: оптимальная траектория, идеальная скорость

Интерпретация результатов онлайн теста на построение карты повышения результативности персонала

02.08.2024

Успешная работа компании с персоналом складывается из 4 направлений:



- 1) Люди есть – это о том, что штат укомплектован теми, кто нужен бизнесу, и компания умеет системно отбирать на рынке и встраивать в работу новых сотрудников.
- 2) Люди умеют – это о квалификации персонала - насколько текущий коллектив в состоянии справиться с поставленными задачами, а главное - умеет ли компания работать с квалификацией сотрудников.
- 3) Люди хотят – это о вовлеченности и мотивированности команды на достижение целей бизнеса и о том, умеет ли компания работать с этими факторами.
- 4) Людям не мешают барьеры – это о наличии или отсутствии факторов, препятствующих эффективной работе команды.

На основе Ваших ответов сформирована "Карта повышения результативности персонала". На карте собраны конкретные факторы, из которых в конечном итоге складываются результаты персонала.

Каждому фактору присвоена цветовая индикация. Ответы на тест субъективны, однако это не мешает собрать разрозненные элементы работы с сотрудниками в цельную картину и осознанно определить дальнейший фокус внимания и приоритеты.

Цветовые индикаторы имеют следующие значения:

- зеленый - с наибольшей вероятностью, этот фактор хорошо работает и не требует срочного вмешательства;
- желтый - этот фактор нормально работает, в нем есть, что улучшить, но это скорее всего не бизнес-критично на данный момент;
- красный - фактор работает плохо или не работает, это потенциально проблемная зона, требующая приоритетного внимания;
- серый - зона неизвестности, Ваши ответы не позволили ее оценить.

Графическое представление карты повышения результативности компании представлено на рисунке 1.

Важные входящие условия для анализа карты:

- Этап жизненного цикла компании – стабильность - бизнес чувствует себя уверенно, в управлении присутствует осторожность и стремление сохранять текущие позиции.
- Количество сотрудников в диапазоне от 100 до 500.
- Отрасль: ИТ и связь.
- Приоритетная задача бизнеса: Совершенствование продукта компании .

Отмеченный этап жизненного цикла "стабильность" - этап, когда компания крепка, уверена в себе, может не иметь существенных проблем. Стабильность - это этап, следующий за расцветом. Дисциплина, качество, сохранение прошлых успехов на данном этапе имеют больший вес, чем предпринимательский дух, генерация идей, поиск нового для своих потребителей. Поэтому основной риск данного этапа - постепенное снижение гибкости, способности успевать за меняющимся рынком.

Тактический приоритет этапа - наращивать капитал и использовать его для поддержки и развития молодых "отпрысков" (инновационных подразделений, компаний), совершенствования текущих продуктов, расширения рынков сбыта. В составе команды, дать выйти из тени носителям предпринимательского стиля. Обеспечить конструктивное взаимодействие системных и идейных людей. С точки зрения первого лица - иметь личный ресурс на развитие компании, а не только поддержание стабильности.

Стратегический приоритет - возврат в состояние расцвета, когда системность и порядок оптимально сочетаются с развитием и духом предпринимательства.

Карта управления персоналом компании

УСЛОВНЫЕ ОБОЗНАЧЕНИЯ



ЭТО РАБОТАЕТ ХОРОШО

с наибольшей вероятностью, это хорошо работает и не требует срочного вмешательства



ЭТО РАБОТАЕТ НОРМАЛЬНО

это как-то работает, можно улучшать, но это скорее всего не бизнес-критично на данный момент



ЭТО РАБОТАЕТ ПЛОХО

это работает плохо или не работает, это потенциально проблемная зона, с которой имеет смысл разбираться в приоритетном порядке



ЭТО НЕ ПОНЯТНО КАК РАБОТАЕТ

зона неизвестности, ответы не позволили ее оценить



Есть целевая модель команды: четкое понимание, кто нужен бизнесу



Управляемо работает рекрутмент



Есть EVP* для вашей целевой аудитории сотрудников



EVP подкреплено репутацией работодателя



Компания обеспечивает новым сотрудникам адаптацию



Штат управленцев укомплектован



Штат линейных сотрудников укомплектован



Есть необходимое количество носителей важной экспертизы



Уровень компетенций управленческого звена



Потенциал к развитию управленческого звена



Есть условия для развития управленцев



Управленцы фактически пользуются условиями и развиваются



Уровень компетенций линейных сотрудников



Потенциал к развитию линейных сотрудников



Есть условия для развития линейных сотрудников



Линейные сотрудники фактически пользуются условиями и развиваются

ЛЮДИ ЕСТЬ

1

2

ЛЮДИ УМЕЮТ

ИМ НИЧЕГО НЕ МЕШАЕТ

4

3

ЛЮДИ ХОТЯТ



Все сотрудники знают цель компании и промежуточные цели года



Между подразделениями налажено конструктивное взаимодействие



В компании есть корпоративная культура и неформальная слаженность



Людям не мешают плохое управление и отсутствие алгоритмов работы



Ответственность и полномочия определены, каждый знает за что отвечает



Уровень лояльности и вовлеченности управленческого звена



Уровень лояльности и вовлеченности линейных сотрудников



Известно, за что команда ценит компанию, а чем не удовлетворена



Первое лицо понимает личные ценности и мотиваторы ключевых управленцев



Наличие/отсутствие явной дезинтеграции** в коллективе



Управленцы понимают ценности и мотиваторы своих команд



Система стимулирования компании работает и показывает результат



Уровень текучести в компании не выходит за допустимые показатели

*EVP - ценностное предположение работодателя - уникальный набор преимуществ, благодаря которому сотрудник выбирает Компанию в первый раз и повторяет этот выбор оставаясь в ней работать

**Дезинтеграция - разобщение команды, нарушение целостности ее работы

Блок 1 «Люди есть», связанный с рекрутментом, содержит явления, требующие внимания.

У Вас нет четкого понимания целевой модели команды: какие люди нужны для достижения целей бизнеса, и почему именно такие. Это повышает риск привлечения в команду не тех, кто вам действительно нужен.

В том числе четкого портрета нет в отношении управленцев, что может повлечь ошибки найма принципиально важных для бизнеса людей.

Нельзя сказать, что у Вас управляемо работает воронка рекрутмента. Это означает, что Вы не понимаете, в каких местах "ломается" найм - и не имеете возможности прицельно починить то, что плохо работает.

Поскольку в компании процесс найма непрерывен, на оцифровку воронки рекрутмента стоит обратить внимание.

Потенциал к усилению рекрутмента следующий:

- Добавить ценностно-мотивационную составляющую при отборе кандидатов.
- Провести опрос текущих успешных сотрудников, важных и ценных для компании. Выявить, за что они ценят компанию, почему продолжают в ней работать, что их мотивирует (ради чего совершают какие-либо поступки, в том числе на работе, что ими движет).
- Использовать полученную информацию для:
 - усиления EVP компании (чтобы предложение лучше выделялось на рынке труда);
 - поиска в новых кандидатах тех факторов мотивации, которые хорошо работают у текущих успешных сотрудников.

Вы не проводите системных мероприятий для адаптации новых сотрудников.

Вы отметили, что набор новых сотрудников - это непрерывный процесс в компании, поэтому процесс адаптации заслуживает внимания.

Ваш штат управленцев укомплектован от 60 до 80%. В краткосрочной перспективе это неудобство и "перегруз" для существующих руководителей. В долгосрочной - это препятствие для развития компании, т. к. означает невозможность для топ-менеджмента делегировать и выходить из операционки.

В компании есть ощутимый дефицит линейного персонала (штат укомплектован на 60-80%).

Штат недостаточно укомплектован как управленцами, так и линейными сотрудниками. Поэтому по блоку "Люди есть" рекомендуется усилить EVP (сделать более привлекательным предложение работодателя, выделить его на рынке от конкурентов) и более прицельно управлять воронкой рекрутмента.

Компании нужны носители специализированных знаний, экспертизы, но их явно не хватает.

Блок 2 «Люди умеют», связанный с квалификацией персонала, содержит явления, требующие внимания.

Уровень компетенций управленцев

Часть управленцев соответствуют по уровню навыков тем задачам, которые перед ними стоят сейчас.

Большинству из них Вы не можете делегировать задачи и не волноваться за результат.

Это означает, что в принципе вы как компания умеете отбирать и выращивать управленцев, но эту успешную практику не удастся распространить на все управленческое звено.

Целесообразно в приоритетном порядке начать развитие управленцев под цели бизнеса. Если этот процесс работает, но не приносит должного результата, пересмотреть текущие подходы.

Потенциал к развитию для управленца определяется внутренней мотивацией на поиск лучших решений, готовностью принимать вызовы в виде более сложных задач, готовностью брать ответственность и искать причину в себе вместо внешних факторов, готовностью вести дела через конструктивный диалог. В той или иной степени, у вашего управленческого звена есть потенциал к развитию.

По Вашей оценке, за прошедший год управленческое звено не стало сильнее. Обычно это фактор, прямо препятствующий росту бизнеса.

Это означает, что развитием управленцев все же имеет смысл заняться.

Поэтому целесообразно:

- Более прицельно работать над возвращением управленческого звена. Кроме классического обучения, работать с матрицей компетенций руководителей, формировать индивидуальные планы их развития под цели бизнеса, предоставлять руководителям регулярную развивающую обратную связь. И таким образом целенаправленно привести их к более высокому уровню компетенций.
- Проанализировать и использовать имеющийся успешный опыт возвращения хороших руководителей.
- По руководителям, результаты которых под сомнением, определить потенциал к развитию – стоит ли вкладывать в них силы. Выращивать замену и заменить неэффективных руководителей.

Уровень компетенций линейных сотрудников

Уровень компетенций линейных сотрудников находится на приемлемом уровне. Вы не зафиксировали значительного ущерба ("утечек" бизнеса) от ошибок людей на местах.

Вы фиксируете, что за прошедший год линейное звено не выросло профессионально, не стало сильнее.

Это не бизнес-критично, поскольку ранее Вы отмечали, что развитие от линейного персонала и не требуется. Однако возможно, здесь все-таки есть несрочная зона для улучшений.

По Вашей оценке, большинство линейных сотрудников не обладают потенциалом к развитию. Это повод посмотреть в сторону действующей системы отбора и возможностей привлечения с рынка немного других людей.

Блок 3 «Люди хотят», связанный с мотивацией и вовлеченностью персонала, содержит явления, требующие внимания.

Вовлеченность управленческого звена

Уровню вовлеченности управленческого звена присвоен желтый индикатор. Поскольку звено управленцев – это всегда приоритет, данный желтый индикатор заслуживает внимания.

Вовлеченность складывается из 3 факторов:

- инициатива;
- увлеченность работой, интерес к задачам;
- приверженность компании.

Судя по Вашим ответам, эти показатели имеет смысл дополнительно исследовать.

Опрос управленцев – один из инструментов, который поможет достоверно выявить причины происходящего, способы улучшения и конкретных персоналий, которые будут полезны для реализации улучшений.

Вовлеченность линейного звена

Вовлеченность линейного звена находится на приемлемом уровне.

Кроме вовлеченности, внимания заслуживают явления:

Вам только примерно известно, за что сотрудники ценят компанию, а чем недовольны. В связи с тем, что Вы фиксировали наличие текучести персонала, целесообразно точно узнать факторы удовлетворенности текущих сотрудников. Эту информацию можно использовать для минимизации текучести.

Вы подтвердили наличие нескольких симптомов дезинтеграции в коллективе. Это говорит о следующем:

- необходимо работать с целеполаганием, поскольку именно объединение вокруг общей цели превращает разрозненную группу людей в команду;
- необходимо научить управленческое звено осознанно работать над правильной атмосферой в коллективе – последовательно выстраивать атмосферу доверия и уважения.

Такую работу необходимо запускать, поскольку в состоянии дезинтеграции коллектив гораздо хуже достигает стоящие бизнес-цели, особенно амбициозные.

Вы зафиксировали, что Ваши управленцы не умеют работать с личной мотивацией и ценностями каждого сотрудника. Если это действительно так, их надо этому учить. Без такой работы сложно создать команду, слаженно идущую к общей цели.

Принятая в компании система мотивации не находится в кризисе, но и не работает так, как это нужно бизнесу. Необходимо оценить и доработать сочетание мер нематериальной и материальной мотивации.

Блок 4 «Людам ничего не мешает» оценивает наиболее распространенные барьеры, понижающие эффективность персонала. В этом блоке зафиксированы зоны приложения усилий.

Компания работает с целеполаганием, но не на 100%. непонимание целей и задач - обычно барьер для "великих достижений", поэтому целесообразно уделить этому внимание.

Вы зафиксировали такое нежелательное явление как отсутствие понятных алгоритмов работы. Это один из барьеров, с которым имеет смысл поработать.

Чем может быть полезна команда WEI Group

Умеем выступать дополнительными мозгами и руками по вопросам, связанным с управлением персоналом.

Готовы вместе с Вами подумать над мероприятиями на основе карты. Мы предложим практические решения, которые руководители обычно признают полезными.

Для этого давайте назначим управленческую встречу.

Продолжительность - 1 час., она бесплатна.

[Записаться на встречу](#)