

МИССИЯ КОМПАНИИ

«Предоставлять нашим клиентам консалтинговые услуги высочайшего качества и **развивать команду профессионалов, увлеченных достижением выдающихся результатов**»



ЦЕЛИ ОЦЕНКИ

Определить уровень профессионального развития сотрудника

Актуализировать уровень компенсации для специалиста

Определить зоны развития



Определение

Обратная связь. Означает реакцию, отзыв, отклик на какое-либо действие или событие.





ЗАЧЕМ НУЖНО ДАВАТЬ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ?

Сотруднику нужно:

- чувствовать, что его работа полезна и значима для компании и людей;
- понимать, что руководитель видит его работу, ценит, а не игнорирует;
- иметь возможность исправлять свои ошибки, комментировать, доказывать свою правоту;
- быть замеченным.

Одноминутный выговор

Одноминутный выговор действителен тогда, когда Вы:

1. Заранее говорите людям, что Вы собираетесь недвусмысленным образом высказать свое мнение об их работе.
2. Выговаривайте людям сразу же после допущенной ими ошибки.
3. Говорите им, что конкретно они сделали неправильно.
4. Недвусмысленно говорите им, что Вы чувствуете по поводу их ошибки.
5. На несколько секунд замолкаете, добиваясь полной и гнетущей тишины, чтобы они *прочувствовали то, что испытываете Вы.*
6. Пожимайте руки или иным образом даете понять, что Вы на самом деле на их стороне.
7. Напоминайте им, как высоко Вы их цените.
8. Подтверждайте, что вы хорошо относитесь к ним, но не к их работе в данной ситуации.
9. Понимайте, что, когда выговор завершен, он завершен навсегда.

Одноминутная похвала

Одноминутная похвала хорошо воздействует, когда вы:

1. Говорите людям в лицо, что вы собираетесь высказать свое мнение об их работе.
2. Хвалите людей, не откладывая.
3. Конкретно говорите людям, что они сделали правильно.
4. Говорите людям, как Вам приятно то, что они сделали правильно, как это поможет организации и всем работающим в ней.
5. Делайте паузу, чтобы дать им *почувствовать, как Вам приятно*.
6. Побуждайте их добиваться еще больших успехов.
7. Пожимайте руки или иным образом устанавливайте контакт, чтобы стало ясно, что вы поддерживаете их работу в организации.

**Обратная связь по
результатам оценки
персонала**



**Главная цель обратной связи по
результатам оценки персонала**

**Выстроить или скорректировать
взаимные ожидания
сотрудника и
руководителя**





ДЛЯ ЧЕГО НУЖНА ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ

- ☐ Для принятия результатов оценки сотрудником
- ☐ Подведения итогов за прошедший период оценки
- ☐ Для обсуждения с сотрудником его дальнейшего развития
- ☐ Для понимания ожиданий сотрудника



КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

1. Подготовиться самому к беседе с сотрудником

- ☐ Чего он ожидает от компании/подразделения/проекта
- ☐ Какие профессиональные цели перед ним стоят
- ☐ Что мотивирует его на работу/что демотивирует

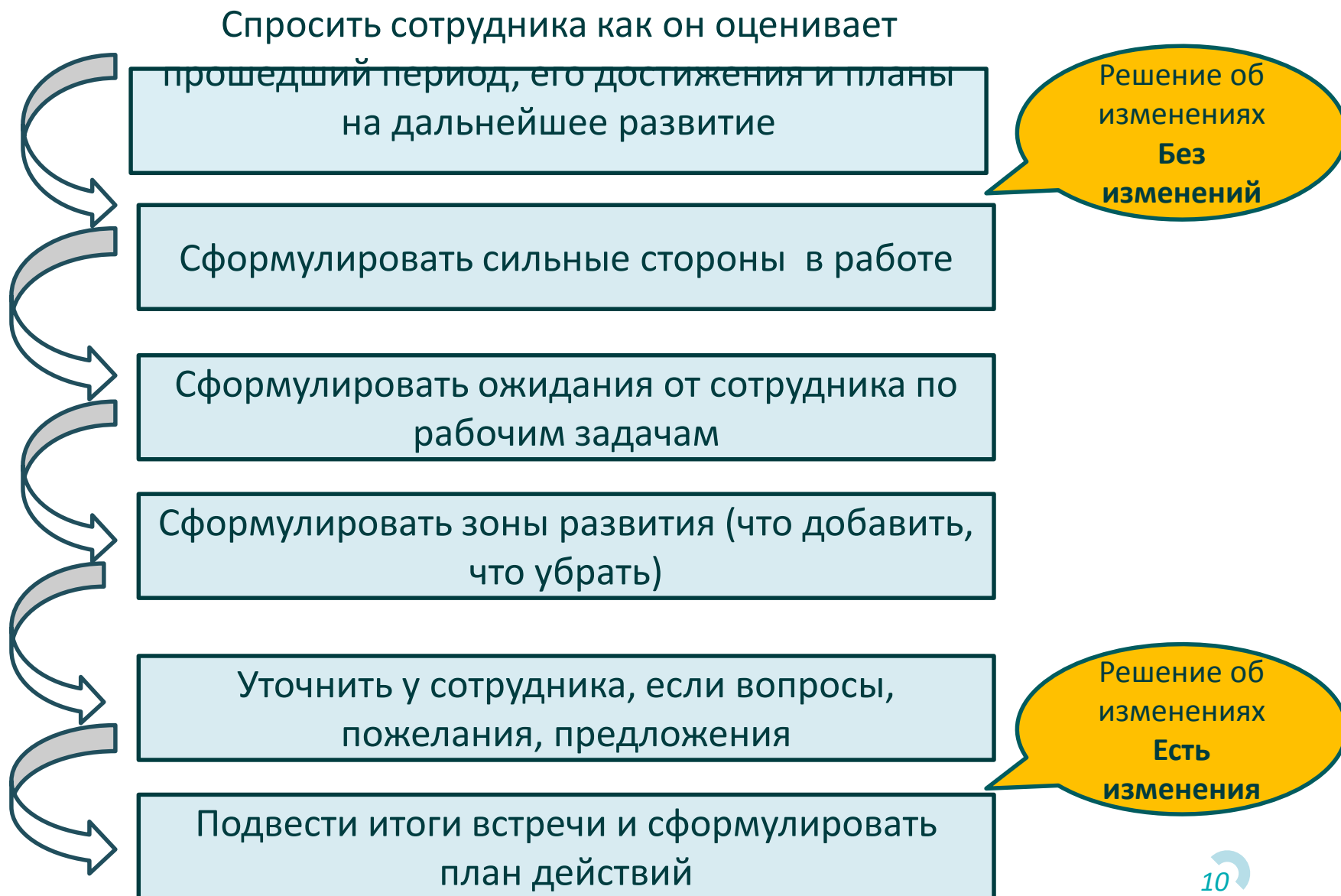
ВНИМАНИЕ! ДАННАЯ ИНФОРМАЦИЯ СОБИРАЕТСЯ ПЕРЕД ОЦЕНКОЙ


2. Сообщить сотруднику о предстоящей встрече.

3. Попросить заранее подумать сотрудника о результатах прошедшего периода и его ожиданиях на будущее

РЕКОМЕНДУЕТСЯ ПРОВОДИТЬ ВСТРЕЧУ В ОТДЕЛЬНОМ КАБИНЕТЕ ИЛИ ПЕРЕГОВОРНОЙ.





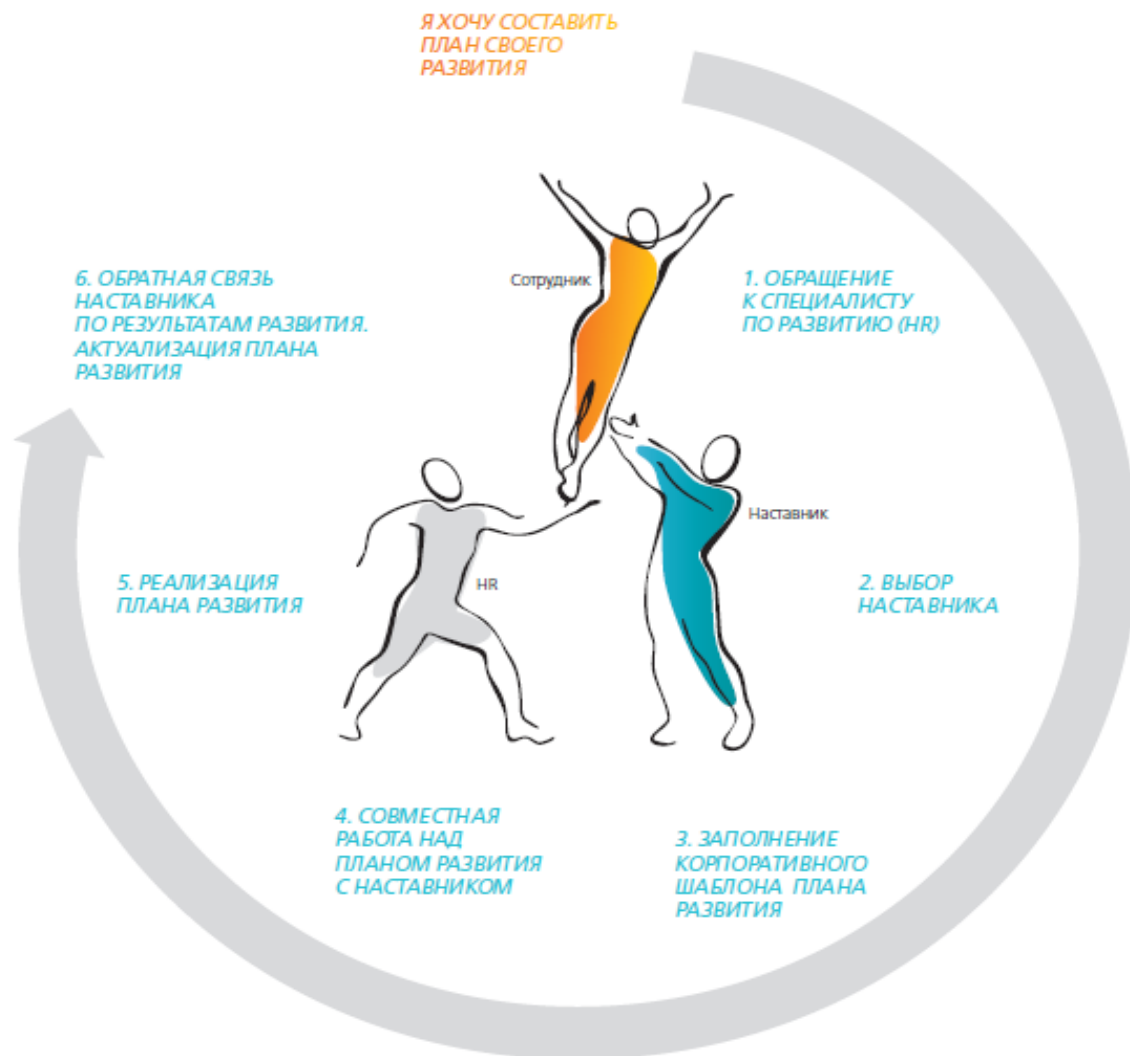


**Работа над зонами
развития сотрудников**

Инструменты развития



ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН РАЗВИТИЯ



По результатам оценки сотрудников формируются планы по обучению для команды

Сотрудник	Какие навыки необходимо развивать	Какими инструментами	Пройденные тренинги	Рекомендуемые тренинги	Какая помощь требуется
Коля	Знание SQL Вежливость	Наставничество И личным примером	1. 2. 3.	1. 2. 3.	
Добавить еще один пример					

Если с сотрудником
нужно расстаться



**Оценка персонала и увольнение сотрудника
– два самостоятельных процесса.**





ПРАВДА ОБ УВОЛЬНЕНИИ СОТРУДНИКА

1. ЭТО ФУНКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

- требует непосредственного участия руководителя
- нельзя делегировать!

2. ЭТО СЛОЖНЫЙ ПРОЦЕСС, КОТОРЫЙ ТРЕБУЕТ ВРЕМЕНИ И ПОДГОТОВКИ

- Увольнение – стресс для сотрудника, потенциально конфликтная ситуация
- Руководитель должен быть готов уделить этому вопросу достаточное количество времени
- Действия компании и руководителя должны быть конструктивны и позитивны

Конструктивный подход

- Руководитель своевременно и неоднократно дает сотруднику обратную связь о недовольстве результатами его работы
- Руководитель аргументировано объясняет сотруднику свое решение
- Руководитель ссылается в беседе на оценку результатов работы сотрудника, его профессиональные компетенции, корпоративные нормы и правила
- Руководитель демонстрирует позитивный настрой: спокоен, готов выслушать сотрудника, готов договариваться и учитывать интересы сотрудника

ПОЗИТИВНОЕ РАССТАВАНИЕ

Деструктивный подход

- Сотрудник узнает о недовольстве руководителя результатами своей работы только в момент беседы об увольнении
- Руководитель не может обосновать/аргументировать свое решение сотруднику
- Руководитель ссылается на высшее руководство, внешние факторы (сокращение штата, реструктуризацию, отсутствие бюджета и т.д.)
- Руководитель переходит в беседе на личность сотрудника, давит, угрожает, кричит

КОНФЛИКТ

В большинстве случаев конструктивного подхода достаточно для успешного увольнения сотрудника!

СОПРОВОЖДЕНИЕ УВОЛЬНЕНИЯ HR-ДИРЕКЦИЕЙ

- Помогает руководителю собрать документальное/формальное подтверждение аргументов
- Прорабатывает решение вопроса с точки зрения ТК РФ
- Помогает составить план и содержание встречи с сотрудником
- Участвует во встрече с сотрудником вместе с руководителем

Во всех случаях, если Вы принимаете решение уволить сотрудника, просьба заранее сообщить об этом в Отдел кадров – Говоровой Ольге, которая сможет грамотно вас проконсультировать.