Управление персоналом



Цель презентации

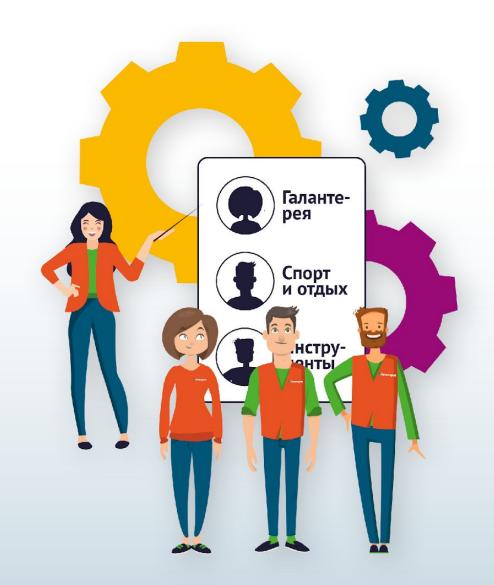
- Объяснить смысл, зачем мы работаем с сотрудниками;
- **2** Объяснить, как мы управляем персоналом;
- Рассказать об инструментах управления персоналом.



Про смысл:

Зачем работать с персоналом?

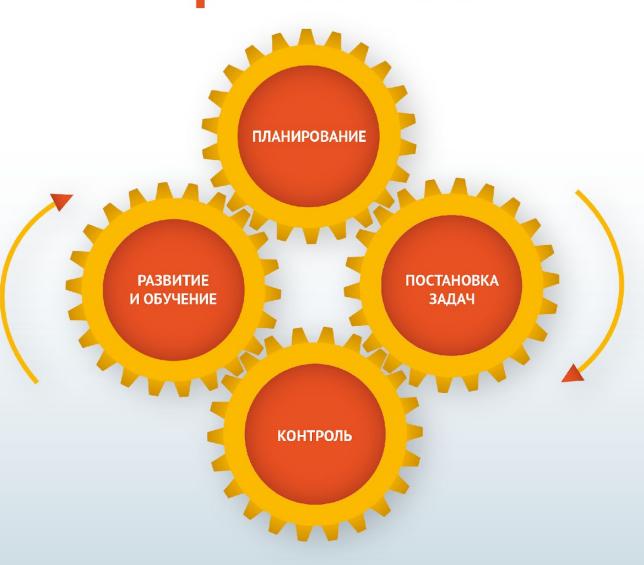
Только через работу с персоналом вы сможете реализовать и поддерживать эффективные бизнес-процессы и коммерческие технологии, создать атмосферу для совершения покупок нашими покупателями.



Зоны ответственности заместителя управляющего магазина

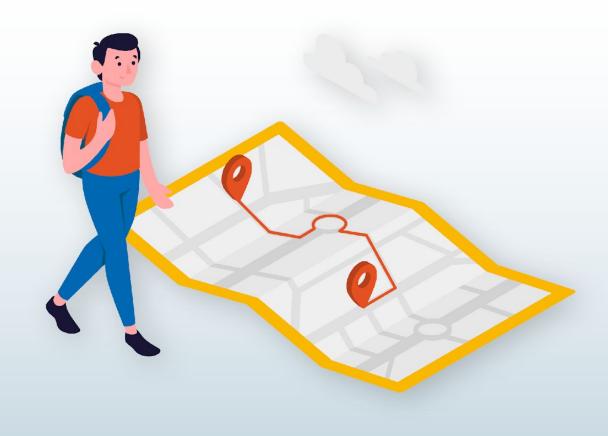
Реализует и поддерживает системно работающие бизнес-процессы и коммуникации магазина. Отвечает за рост товарооборота и валовой прибыли через реализацию и контроль системно работающих коммерческих технологий. Управляет имеющимися ресурсами для эффективной работы магазина. Развивает линейный персонал магазина.

Про смысл:



Планирование:

Можно определить как составление маршрута перемещения из одной точки, состояния, к другой.



Матрица распределения задач

СРОЧНОСТЬ

Срочные, но не важные

<u>Делегируй</u> То, что можно делегировать.

Важные и срочные

Сделай это немедленно Имеют жесткие сроки, невыполнение этих задач повлечет за собой кризис, неудачи, есть риски жизни и здоровью людей.

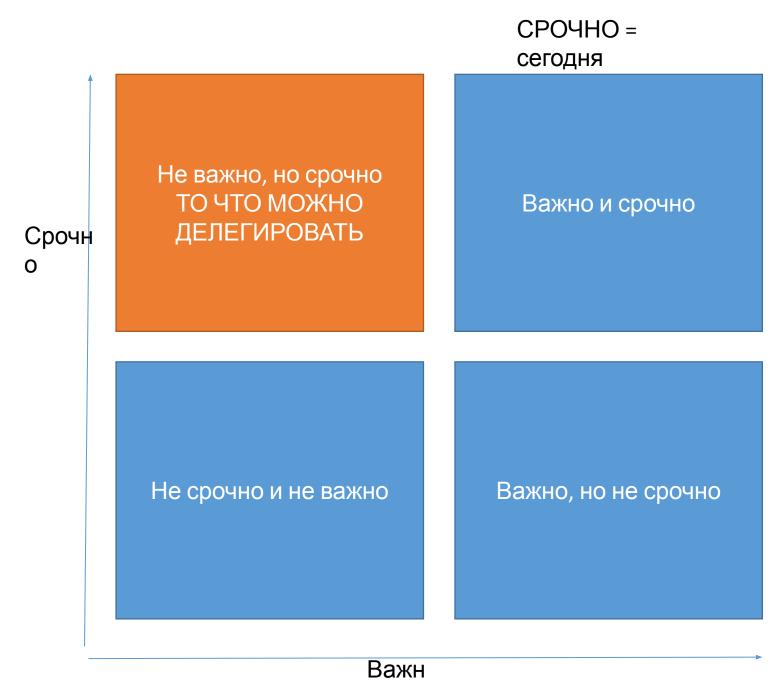
Не срочные и не важные

Игнорируй/сделай позже Пожиратели времени, работа не по профилю должности.

Не срочные, но важные

Реши, когда сделаешь Планирование будущих проектов, задач, развитие сотрудников.

ВАЖНОСТЬ



Проведение собраний:

Подготовка:

- ☑ Просмотреть информационные письма о предстоящих акциях, обновлениях в регламентах, инструкциях, приказы, инструктажи и т.д.;
- ☑ Просмотреть письма, касающиеся прихода товара: какие группы и сколько;
- ☑ Распечатать/выписать результаты работы магазина по целевым показателям;
- ☑ Провести утренний обход торгового зала и зафиксировать в план работы задачи по его итогам;
- ☑ Прописать план собрания для себя.

Матрица распределения задач

« <u></u> »	20Г.		
важно и срочно	ВАЖНО		
СРОЧНО	долгий ящик		

Проведение собраний:

Правила:

- ☑ Использование конкретики;
- Введение правила для опоздавших на собрание − главное, чтобы оно было принято всем коллективом;
- ☑ Проведение собрания четко в одно и то же время;
- Следование таймингу;
- ☑ Ведение диалога, а не монолога;
- ☑ Обсуждение частных вопросов вне собрания;
- ☑ Дальнейший контроль поставленных задач во время собрания.

Проведение собраний:

Обязательные блоки:

- ☑ Конструктивный настрой;
- ☑ Информационная часть;
- ☑ Распределение задач.



Проведение собраний:

Конструктивный настрой:

- ☑ Позитивно поприветствуйте сотрудников;
- ☑ Представьте нового сотрудника (если он есть);
- ☑ Похвалите коллектив или отдельных сотрудников за конкретные действия, совершенные в прошлую смену;
- ☑ Дайте конструктивную обратную связь, если она необходима для коррекции нежелательного поведения;
- ☑ Поздравьте именинников.

Проведение собраний:

Информационная часть:

- ☑ Целевые показатели магазина;
- ☑ Маркетинговые акции;
- Изменения в инструкциях и регламентах;
- ☑ Предотвращение потерь;
- ☑ Стандарты обслуживания покупателей;
- ☑ Отработка на практике навыков, необходимых в работе (игра, упражнение и т.д.).

Проведение собраний:

Распределение задач:

- □ Поставить сотрудникам задачи на день. Каждый сотрудник по своей задаче должен знать:
 - Что?;
 - Где?;
 - Когда?;
- Сколько?;
- ☑ Позитивное завершение собрание, пожелание хорошего дня.

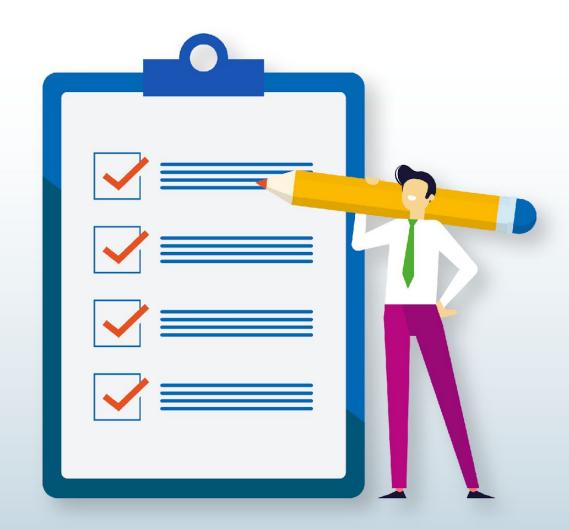


Схема проведения собрания

Подготовка	Конструктивный настрой	Информационная часть	Распределение задач
 Просмотреть информационные письма о предстоящакциях, обновлениях регламентах, инструкциях, и т.д.; Просмотреть письма касающиеся приходатовара: какие группысколько; Распечатать/выписат результаты работы магазина по целевый показателям; Провести обход торгового зала и зафиксировать в плаработы по итогам; Прописать план собрания. 	 Представьте нового сотрудника (если он есть); Похвалите коллектив или отдельных сотрудников за конкретные действия, совершенные в прошлую смену; Дайте конструктивную обратную связь, если она необходима для коррекции нежелательного поведения; 	 Целевые показатели магазина; Маркетинговые акции; Изменения в инструкциях и регламентах; Предотвращение потерь; Стандарты обслуживания покупателей; Отработка на практике навыков, необходимых в работе (игра, упражнение и т.п.). 	 Поставить сотрудникам задачи. Каждый сотрудник по своей задаче должен знать: ✓ Что? ✓ Где? ✓ Когда? ✓ Сколько? Позитивное завершение собрание, пожелание хорошего дня.

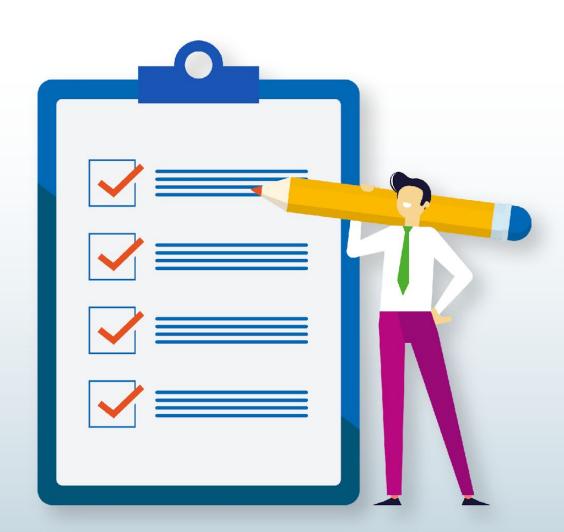
Постановка задач:

Четкое и понятное формулирование задачи, что позволяет максимально повысить вероятность достижения необходимого результата.



Постановка задач:

Как должна быть поставлена задача?

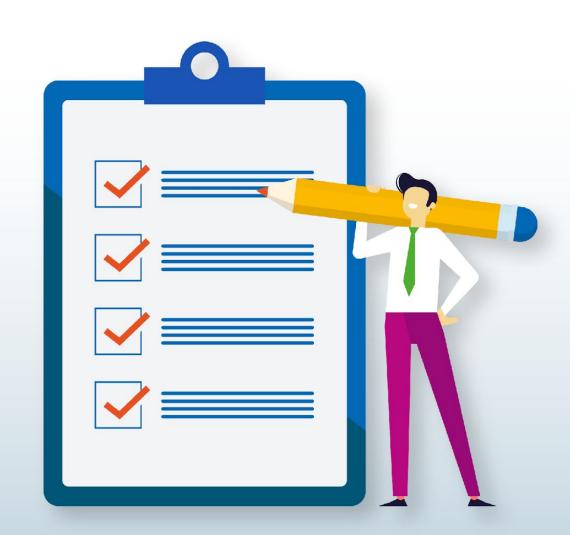


Постановка задач:

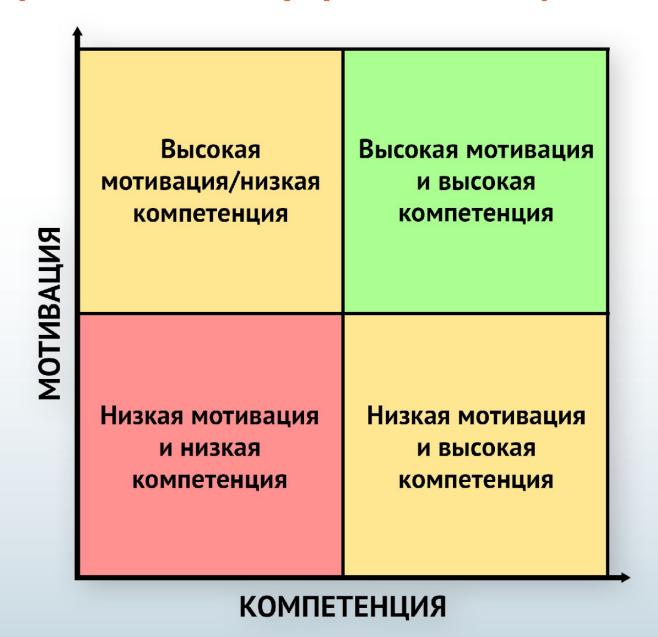
- ☑ Specific: Конкретный;
- ✓ Measurable: Измеримый;
- ✓ Achievable or Attainable: Достижимый;
- ☑ Relevant: Значимый;
- ☑ Time bound: Ограниченный во времени.

№ Важно!

К каждому сотруднику свой подход!



Матрица оценки и управления персоналом



Матрица оценки и управления персоналом

МОТИВАЦИЯ

Высокая мотивация/низкая компетенция

Кто это может быть:

☑ Новичок;

«Вчерашний» кадровый резервист, только что вступивший в новую должность.

Высокая мотивация и высокая компетенция

Кто это может быть:

✓ «Звезда»;

☑ Кадровый резервист.

Низкая мотивация и низкая компетенция

Кто это может быть:

☑ Ошибка на этапе подбора;

☑ Ошибка кадрового назначения.

Низкая мотивация и высокая компетенция

Кто это может быть:

■ «Серый кардинал»;

▼ Сотрудник, работающий в одной должности весьма

продолжительный срок;

☑ Сотрудник, разочарованный теми или иными переменами в магазине.

КОМПЕТЕНЦИЯ

Матрица оценки и управления персоналом

МОТИВАЦИЯ

	1000				
~	П	посит	лать	инстр	укции;
		POCHI	дагь	rincip	у іх щийи,

- ☑ Поставить новые задачи;
- ☑ Хорошо реагирует на новую информацию;
- ☑ Нетерпелив, поверхностен.

☑ Эффективен;

- ☑ Берет на себя ответственность;
 - Проявляет творчество, энтузиазм;
- ☑ Делится хорошими и плохими новостями;
 - ☑ Все делает вовремя;
- ☑ Стремится к самостоятельности.

- ☑ Не соблюдает основные правила;
- ☑ Постоянно требует внимания и просит помощи;
 - ☑ Перекладывает ответственность на других;
- ☑ Поведение непоследовательно;
 - Занимает защитную, оборонительную позицию;
- ✓ Имеет низкую вовлеченность и лояльность к компании.

- Имел хорошие результаты, но увы, сейчас не столь высокий уровень выполнения задач;
 - ▼ Концентрируется на проблемах, а не на решениях;
 - ☑ Раньше выполнял. Но не уверен, что сейчас сможет;
- ☑ Просит внимания и поддержки.

КОМПЕТЕНЦИЯ

Матрица постановки задач

МОТИВАЦИЯ

«Новичок»

По инструкции - 100%

- ☑ Подробная постановка задач по алгоритму;
 - ☑ Подробное определение ожидаемого результата;
- ☑ Подробное директивное определение способа решения и выполнения;
- Обратная связь по поводу понимания задачи;
- ☑ Обратная связь после каждого шага.

«Звезда»

По результату – 25% По задаче - 70% По инструкции - 5%

- - ✓ Особо важные задачи по результату;

«Ошибка»

По инструкции – 70% По результату - 30%

- Постановка задач по алгоритму более крупными шагами;
- Обсуждение желаемого результата, способов решения новых задач;
- - ☑ Поддержка;
- Обратная связь по поводу понимания новых задач.

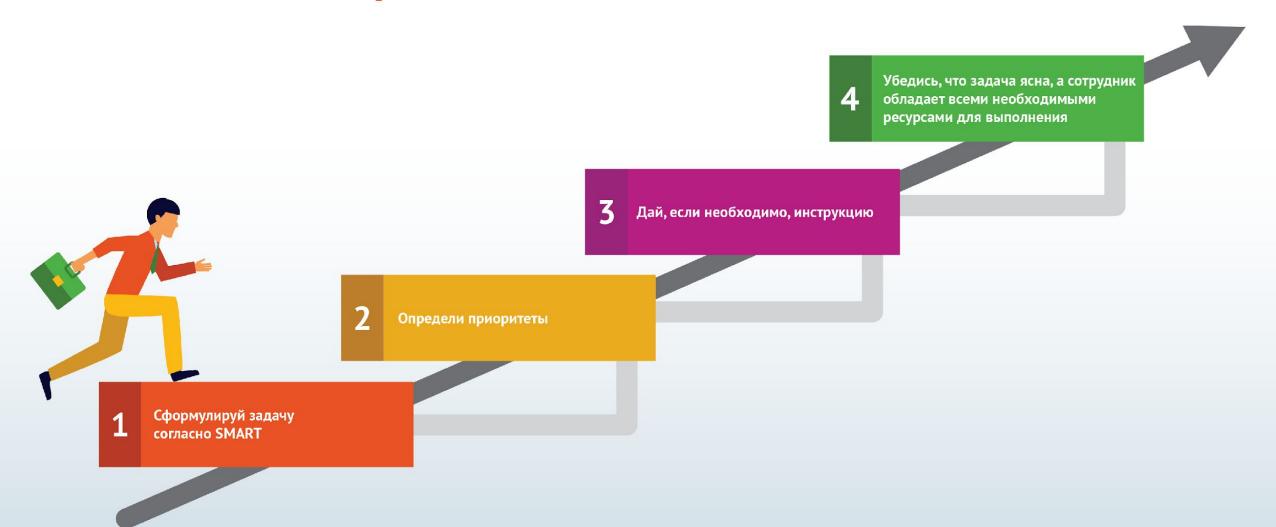
«Серый кардинал»

По инструкции – 10% По результату - 60% По задаче - 30%

- ✓ Постановка задач и контроль по результату;
- Обратная связь по результатам;
- По ранее решаемым задачам: по задаче;
- ▼ Совместное определение ожидаемого результата и способа решения по критичным задачам или ранее выполняемых с ошибками;
- ☑ Поддержка в виде обмена мнениями.

КОМПЕТЕНЦИЯ

Принципы постановки задач



Контроль:

Контроль помогает получить именно тот результат, к которому вы стремитесь, вовремя откорректировать действия персонала, если это необходимо.



Контроль:

Виды контроля:

- ☑ Предварительный определить понимание поставленной задачи;
- Промежуточный определить необходимость корректировки для достижения результата;
- ☑ Итоговый определить корректность достижения результата.



Контроль:

Формы контроля – как именно будете контролировать?



Контроль:

Формы контроля:

- ☑ Устный отчет;
- ☑ Письменный отчет;
- ☑ Рейтинг;
- ☑ Журнал переоценок;
- ☑ Журнал задач;
- ☑ Фотоотчет через группу в «WhatsAap»;
- ☑ Личная проверка.



Контроль:

Для каждого процесса требуется оптимальный вид контроля! Он зависит от:

- ☑ Важности задачи;
- ☑ Уровня сложности задачи;
- ☑ Уровня развития компетенций сотрудника;
- ☑ Мотивации сотрудника.



Алгоритм распределения и постановки задач:

Выбор и формулирование задачи

☑ Оценить, что необходимо сделать и какие задачи выполнить;

✓ Сформулировать задачи по SMART.

Выбор сотрудника

☑ Оценить у сотрудника уровень компетенций и мотивации для выполнения задачи;

✓ Учесть наличие времени, а также возможность развития сотрудника.

Постановка задачи и согласование с сотрудником

✓ Четко описать желаемый результат и удостовериться, что задача понята правильно;

Обозначить рамки полномочий и обсудить ресурсы;

✓ Договориться о точках контроля;

☑ Обеспечить необходимые ресурсы, информирование других участников.

Поддержка и контроль

✓ Соблюдать договоренности о частоте контроля и системе оценки;

Интересоваться продвижением к завершению задачи;

☑ При необходимости предлагать помощь и поддерживать.

Обсуждение результата и обратная связь

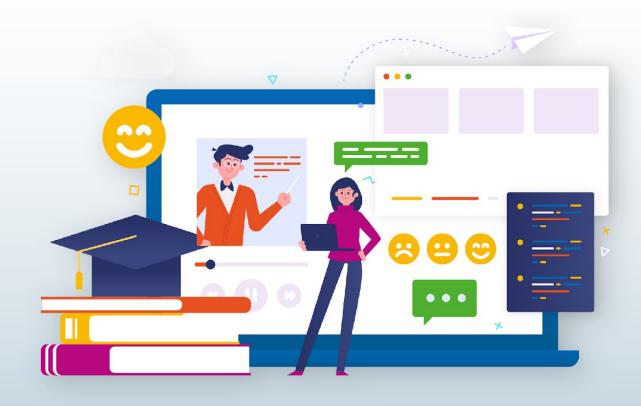
✓ Не просто проверить результат, а обсудить его с сотрудником;

☑ Узнать мнение сотрудника и его выводы;

✓ Дать качественную обратную связь — что конкретно хорошо, а над чем еще надо поработать.

Организует обучение и отработку умений и навыков линейного персонала магазина с помощью следующих инструментов:

- ☑ Наставничество;
- ☑ Личный пример;
- ☑ СДО.



Наставничество – это форма обучения, которое проходит непосредственно на рабочем месте, под контролем наставника и с его постоянной поддержкой.

Преимущества:

- ☑ Получение своевременной помощи сотрудником;
- ☑ Развитие профессиональных навыков и стажером, и наставником;
- ☑ Повышение уверенности в своих действиях стажером;
- ☑ Получение обратной связи стажером;
- ☑ Развитие навыков управления для наставника.

Действия ЗУМ:

- ☑ Выявляй сотрудников, которым необходимо наставничество;
- ☑ Объясняй необходимость наставничества;
- ☑ Следуй этапам наставничества.

Наставничество. 5 этапов:

ЭТАП 1: Я рассказываю — ТЫ слушаешь. Задача **этапа** — передать информацию о модели поведения, технологию работы;

ЭТАП 2: Я показываю — ТЫ смотришь. Задача **этапа** — показать пример выполнения технологии;

ЭТАП 3: Сделаем вместе: ТЫ и Я. Задача **этапа** — закрепить технологию, определить, насколько эффективно ученик выполняет её;

ЭТАП 4: Сделай САМ, Я дам тебе обратную связь. Задача **этапа** — дать ученику возможность приобрести собственный опыт, позволить самостоятельно решать задачи практики, при этом с помощью обратной связи скорректировать его действия;

ЭТАП 5: ТЫ делаешь, ТЫ объясняешь. Задача **этапа** — вопросами направить мысль ученика, чтобы он самостоятельно проанализировал эффективность своих действий, подумал о том, как устранить препятствия. Наставник только помогает ему, задавая вопросы.

Наставничество. Обратная связь:

Зачем?:

- ☑ Выразить признание сотруднику и поддержать его высокую мотивацию;
- ☑ Понять причины нежелательного поведения сотрудника;
- Скорректировать поведение сотрудника, отклоняющееся от стандартов;
- ☑ Нацелить сотрудника на развитие в конкретном направлении.

Наставничество. Обратная связь:

Правила:

- ОС должна быть о конкретном факте или действии;
- ☑ Фокус обратной связи должен быть не на прошлое, а на настоящее и будущее;
- Чтобы обратная связь была принята, нужно создавать пространство «я за тебя» в процессе общения с подчиненным;
- Обратная связь должна быть своевременна;
- ☑ При подаче ОС необходимо избегать оценки поведения.

Наставничество. Обратная связь:

Алгоритм:

- ☑ Спроси, готов ли сотрудник получить обратную связь;
- ☑ Отметь позитивные моменты: подчеркни значимость человека, вырази свое уважение;
- ☑ Опиши событие, факты;
- ☑ Опиши свои чувства, вызванные этим событием;
- ☑ Выскажи предложение на будущее;
- ☑ Закончи позитивно.

1 Личный пример.

Преимущества:

- ☑ Наглядность;
- ☑ Простота в воспрятии;
- ☑ Возможность применения «здесь и сейчас»;
- ☑ Связь теории и практики;
- ✓ Личный пример «заразителен».

Действия ЗУМ:

- ☑ Обучай персонал личным примером в зале/на кассе/на складе;
- ☑ Объясняй смысл зачем ты обучаешь персонал именно этой теме;
- ☑ Лучше чаще, но по чуть-чуть;
- ☑ Проверяй понимание того, что рассказываешь.

4 Система дистанционного обучения.

Преимущества:

- ☑ Просто, легко и интересно;
- Обучение на удаленном расстоянии;
- Обучение в любое удобное время;
- ☑ Обучение на любом мобильном устройстве;
- ☑ Все учебные материалы в одном месте;
- Одновременная оценка знаний;
- Обучение неограниченного количества людей;
- ☑ Низкие затраты на обучение;
- Возможность неоднократного изучения материала.

Действия ЗУМ:

- ☑ Контролируй прохождения курсов для перехода на Грэйд 2;
- ✓ Назначай/инициируй назначение необходимых курсов для развития сотрудников.

