КОМПЕТЕНЦИИ

научно-практический журнал об управлении и развитии персонала

АВГУСТ-СЕНТЯБРЬ 2015

www.hr-media.ru

Тема номера:

Построение системы мотивации в компании

КАДРЫ

Законодательство

EVENT

Как делать?

HR-ПРАКТИКА

Система мотивации

ТРЕНИНГ

Критериев качества тренинга по-прежнему нет!

XVI САММИТ HR-ДИРЕКТОРОВ РОССИИ И СНГ

www.hr-summit.ru

8-9 октября 2015, Москва, Lotte Hotel

ОТ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ К РАЗВИТИЮ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

КОНФЕРЕНЦИЯ HR SUMMIT 2015

ВЫСТАВКА HR EXPO 2015

ПРЕМИЯ HR AWARD 2015

РСПП

Организатор:

LBS INTERNATIONAL CONFERENCES

Сообщество HR-Директоров: www.facebook.com/hrsummitclub

300+ руководителей и директоров по персоналу

40+ HR-проектов и кейсов

70+ выступлений экспертов и практиков

30+ стендов с решениями и услугами для HR

HR-ПРОФЕССИОНАЛЫ ЕЖЕГОДНО ВСТРЕЧАЮТСЯ ЗДЕСЬ!

Регистрация участников: +7 (495) 926-78-70, info@hrsummit.ru

*До 15.09.2015 сообщите код и зарегистрируйтесь со скидкой 10%

HRD 2015*

РБК
БИЗНЕС-КОНФЕРЕНЦИИ

Ежегодная Конференция РБК

Кадровые маневры 2015

Москва, Марриотт Роял Аврора
24 сентября 2015 г.

Ключевые темы:

- Ключевые изменения в трудовом законодательстве в 2015 году
- Федеральный закон № 200-ФЗ:
  право кандидата или головная боль рекрутера?
- Развитие HR в условиях кризиса. Советы экспертов
- Отток кадров за рубеж – как с этим бороться?
- Трудовые споры-2015. Самые актуальные споры
- Трудовые проверки: к чему надо быть готовым?
- Досудебное урегулирование конфликтов. Советы экспертов

Среди приглашенных спикеров:

Егор Иванов, Федеральная Служба по труду и занятости (Роструд)
Оксана Лабазова, Государственная инспекция труда в г. Москве
Михаил Мертехин, Московский областной суд
Нелли Айзитуллина, Государственная инспекция труда в Московской области
Михаил Шмаков, Федерация независимых профсоюзов России
Ольга Кириллова, УФМС России по г. Москве

Представители департаментов персонала компаний
PwC, Oriflame, АФК «Система», РОЛЬФ, Coca-Cola Hellenic в России, УК Альфа Капитал

Для читателей журнала «Компетенции» – скидка на участие в конференции 20%

BC.RBC.RU
+7 (495) 363 0314

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА: **Ксения Абрамова** – k.abramova@rbc.ru
РЕГИСТРАЦИЯ: **Валерия Немирова** – vnemirova@rbc.ru
РЕКЛАМА И СПОНСОРСТВО: **Ольга Макарова** – omakarova@rbc.ru

КОЛОНКА ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Наступила осень, снова пришёл сезон деловой активности.
Снова от наших сотрудников потребуются высокие компетентность и мотивированность.
Хочу тоже выразить благодарность своей команде редакторов за обновленный дизайн журнала!

Впрочем, не мотивацией единой жив персонал, есть здесь статья, очень актуальная для нынешних времён - по каким критериям оценить качество проведённого тренинга, не когда-нибудь, а сразу, после проведения.

Алексей Широкопояс, главный редактор журнала "Компетенции", HR-консультант

Успеть выполнить всё, что задумано - не просто, а делать это под хмурым осенним небом , ещё и не хандрить - совсем сложно. Свежий номер нашего журнала повящён тому, как помочь нашим коллегам и подчинённым сохранить желание и интерес к работе.
Итак, осенний номер журнала "Компетенции" о мотивации, о её создании, развитии, поддержании.
В этой рубрике :
статьи Анастасии Витковской и Анны Никурадзе.

Слишком уж смутные времена на рынке корпоративного обучения - цена падает и купить за дешево можно и профессионала и дилетанта. Об этом: о причинах и следствиях нынешней ситуации, о том, как быстро решить, что хорошо в тренинге, а что плохо читайте в статье " Оценка качества корпоративного тренинга.
А также предлагаем материал Аси Барышевой о том, как готовить корпоративное мероприятие от А до Я.

С уважением, Алексей Широкопояс.

Читайте нас на www.hr-media.ru

В этом выпуске:

ЭНЦИКЛОПЕДИЯ L@D

7. Как заставить курс приносить прибыль

ТАКТИКА И ПРАКТИКА HR

11.Построение системы мотивации в компании

ТАКТИКА И ПРАКТИКА HR

17. Система мотивации в компании, взгляд кадровика

ИНФОГРАФИКА

23. Рейтинг мотиваторов

КАДРЫ

32.Изменения по персональным данным

ТРЕНИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

27. Оценка качества корпоративного тренинга

КАК ДЕЛАТЬ EVENT

44. Как подготовить корпоративное мероприятие

РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

39. Факторы развивающего обучения руководителей

Обучение на производстве. Навыки управления для мастеров и начальников цехов

Для кого: Тренинг предназначен для начальников цехов, мастеров и кандидатов резерва на эти должности.

Цель тренинга: Приобретение участниками практических знаний и умений в области управления исполнением, принятия решений и деловой коммуникации на производстве.

Продолжительность: 3 дня. Кейсы, идентичные реальным – 80% учебного времени.

Проводит Алексей Широкопояс
Для получения дополнительной информации: тел: 8-926-210-84-19
e-mail: consult2005@inbox.ru

Отзывы *: «…Наличие примеров и работа над ситуациями и кейсами, созданными на основе ежедневных задач участников, помогло участникам на практике реализовать полученные знания.»*
Директор Учебного Центра Завода "Метровагонмаш"
Анисимов В.И.

Программа тренинга основана на 10- летнем опыте обучения руководителей на производстве, успешно проведена уже более 100 раз

Главные принципы создания онлайн-курсов: как заставить курс приносить прибыль?

Ежегодная международная выставка и конференция eLearnExpo 2015 пройдет 29 — 30 сентября 2015 в Москве в рамках HR&Trainings EXPO.

Выставка является зеркалом достижений и инноваций и нацелена на развитие и внедрение e-Learning и современных технологий в современных корпорациях, а также его популяризацию в обществе. Проверенные кейсы и работающие решения представят компании: Русгидро, ОМК, New Professional Lab, Iversity, Websoft, STADA CIS, ATBE, Level, Club Med, Mirapolis, ОБИ, Гиперметод, ЦРММ, Webinar.ru, CEB SHL

Как заставить курс приносить прибыль?

Автор: Jeanine O'Neill
Перевод: Анастасия Алтынцева
для http://www.trainings.ru/

Вы создаете и проводите курсы, чтобы передать свой деловой опыт ?

Вы создаете и проводите курсы, чтобы передать свой деловой опыт ? Вы помогаете своим клиентам проектировать курсы, которые будут использованы ими для развития бизнеса? Бизнес, основанный на обучении, разросся в семимиллиардную промышленность, а возможность применить свои навыки в создании онлайн курсов- огромна.

Что же эксперты, которые создают шестизначные курсы делают по-другому?

Я попробовал много курсов (некоторые из них были хорошими, некоторые нет), общался с создателями «шестизначных» курсов, и, таким образом, определил основные принципы успеха. Что же эксперты, которые создают шестизначные онлайн курсы делают по-другому?

Нужна концепция, пошаговая работа, геймификация, структура, модель

Обычно, люди вкладывают деньги в скорость, структуру, основательные результаты и синтез всего этого. , Расскажите, как это сделать быстрее, покажите им, что вы разбираетесь в этом, и соберите все то, что им нужно в единое целое: Информация, поданная человеку с помощью структуры, создающей связь между крупными идеями в мозгу, увеличивает шанс попадания этой информации в долгосрочную память на 40%.

Как заставить курс приносить прибыль?

Что же эксперты, которые создают шести- и семизначные онлайн курсы делают по-другому?

Решить конкретную задачу

Вместо того, чтобы "помогать людям развивать свой бизнес в Интернете," они предлагают научить ", как получить 10000 поклонников на “Facebook". Научные исследования мозга человека показали, что наше внимание снижается после 10 мин «активного изучения». Вам необходимо захватывать внимание ученика каждые 10 минут, показывая как материал решает его проблемы.

Вовлечь в процесс и обучить схеме поведения, чтобы получить результаты

Сфокусируйте внимание ваших учеников на изменении от одной до трех черт в их поведении, которые помогут им добиться результата, и их шансы на успех вырастут. Увеличьте эти изменения до десяти, и вероятность их успеха станет менее 20% . Выйдите за пределы 10 вещей, и маловероятно, что они вообще будут иметь какой-либо успех.

Признать, что люди учатся по-разному.

Успешные курсы предоставляют возможности для учеников получить то, что они хотят, разными путями. Существует четыре первичных стиля обучения. Большинство курсов упускают один или более из этих стилей, Такой курс может стать стартовой площадкой для высокодоходного онлайн-бизнеса, если у вас всегда есть ответ на вопрос для вашей собственной публики, которая посредством него получает ощутимые результаты.

Тема номера:

Построение системы мотивации в компании

Анастасия Витковская,
MBA (SSE),
партнер бизнес-школы
AMI.http://ami-int.ru/

Руководитель открытых программ, директор программы Advanced Executive MBA.
Эксперт в области построении системы мотивации в компании, корпоративной и национальной культуры, управления стрессом

Построение системы мотивации в компании

Любой человек, сталкиваясь с темой управления, рано или поздно замечает: в работе есть задачи, которые реализуются с радостью и легкостью, а есть вещи, которые делать не хочется, но все равно нужно.
Этот феномен характерен для всех сотрудников, вне зависимости от сферы их деятельности или масштаба компании, в которой они работают. Для решения подобных острых проблем изучается и формируется система мотивации, от которой зависит бесперебойная текущая деятельность компании и её дальнейшее планомерное развитие.

Построение системы мотивации в компании

На сегодняшний день существует как множество определений самого термина «мотивация», так и профильных теорий. Начиная от научного менеджмента, созданного еще в начале прошлого века и предлагающего прогрессивную систему заработанной платы, заканчивая теорией внутренней мотивации, описывающей процесс совершения деятельности ради её самой. Но, в любом случае, необходимо помнить о том, что при формировании системы мотивации в компании мы влияем на психические процессы личности сотрудников, которые делятся на:

Основа всего – потребности

• Познавательные (ощущение, восприятие, представление, воображение, мышление, память, внимание);
• Эмоциональные (активные и пассивные);
• Волевые (решения, исполнение, усилие), Ведь именно взаимодействие этих процессов напрямую влияет поведение человека в рабочем контексте.

Основа всего – потребности

Следующий постулат, который важно иметь в виду: все сотрудники пришли работать в вашу компанию для удовлетворения своих потребностей. И это и есть ключевой инструмент управления людьми. На первый взгляд, решение представляется довольно простым: менеджер, совмещая личные потребности сотрудников с нуждами компании может легко добиться необходимой цели. Но, во-первых, не каждый сотрудник может открыто сказать о своих потребностях, во-вторых, даже если он и говорит о них, то они могут быть ложными.

Приведу самый распространённый пример. Большинству руководителей подчиненные говорят о том, что для повышения производительности их труда необходимо повышение заработанной платы. Но диагностические исследования, проведенные в различных, в том числе российских, компаниях говорят об обратном: чаще всего сотрудникам необходимо ощущать причастность к успехам компании, внимание и признание руководителя. Однако заявить открыто об этом они не могут по многим причинам: как сознательным, так и бессознательным. Конечно, это относится не ко всем, однако задача руководителя как раз и состоит в том, что выяснить реальные мотивационные факторы конкретного сотрудника.

Мотивационные факторы конкретного сотрудника

Приверженные сотрудники

Приверженцы– замотивированные к работе в конкретной компании сотрудники. Это люди, которых в определенной степени можно назвать «внутренними предпринимателями», так как они напрямую чувствуют себя владельцами результатов бизнеса.

На уровень приверженности будет всегда влиять собственно личность руководителя, создаваемая собственниками и руководством компании корпоративная культура, выстроенная система мотивации, и в конечном итоге бренд компании (бренд работодателя).

Эффективность и приверженность сотрудников

Кажется, что рай для любого собственника и ТОП менеджера – это высокая приверженность всех сотрудников компании. Однако, во-первых – это недостижимая мечта, особенно в крупных корпорациях, а во-вторых, не все сотрудники, несмотря на свою высокую приверженность, являются эффективными. Но бывают и другие случаи, наверняка вы их довольно часто встречали: где-нибудь в курилке работник может негативно отзываться и о своих коллегах, и о компании в целом, однако объективно его результаты деятельности находятся на высоком уровне. Поэтому в данном случае ключ к формированию успешной команды заключается в здоровом повышении числа эффективных и приверженных сотрудников, и в этом нам тоже может помочь выстроенная система мотивации.

Итак, мы выяснили, что важно найти реальные мотивационные факторы сотрудников для построение системы мотивации. Но как же это сделать? Для этого существуют различные диагностические методики. Выбор зависит от многих факторов: от пожеланий руководителя до сферы деятельности компании.

От слов – к делу. Модель WIS

Сейчас я предлагаю вам рассмотреть алгоритм построения системы мотивации на базе диагностической модели WIS (Work Interest Schedule). Это английская методика полезна по нескольким причинам: она позволяет определить мотивы сотрудника в конкретный момент времени, оценить его потенциал и понять, соответствует ли он занимаемой должности. Методика делит все мотивы на 6 целей, 3 из которых имеют свои подцели:

- Комфорт (подцели: деньги и избегание стресса);
- Структура (подцели: избегания риска и рабочая структура);
- Отношения (подцели: избегание одиночества на работе, идентификация и принадлежность к команде);
- Признание;
- Влияние;
- Автономия (подцели: автономия, личностный рост, развитие).

Кстати, является интересным, что результаты диагностики могут изменяться в зависимости от национальности и пола сотрудника, индустрии, в которой он работает, этапа его карьеры и возраста.

Профильные опросники

При применении системы WIS основным этапом является прохождение сотрудниками профильного опросника, по результатам заполнения которого предоставляются результаты выраженности того или иного мотивационного фактора. Кстати, существуют классические профайлы управленцев, малоквалифицированных сотрудников, молодых специалистов и.т.д. Это позволяет понять «на своем ли месте находится сейчас сотрудник» и есть ли в нём управленческий потенциал. Далее результаты укрупняются в профайлы профильных отделов и подразделений, и конкретные мотивационные факторы учитываются при построении общей системы мотивации.

Переход в систему

Стоит помнить о том, что кроме учета индивидуальных мотивационных факторов, необходимо соблюдать общие правила, важные для всех: например, прозрачная система премиальных выплат и вертикального карьерного роста дает четкое понимание для каждого, какие конкретно шаги предпринять для повышения. Это можно воплотить как в системе ключевых показателей

Виды мотивации

эффективности (KPI), основная суть которой заключается в том, что производительность любого сотрудника можно выразить в оценке.

С практической точки зрения удобнее всего делить систему мотивации в компании на 3 блока:

• Финансовая мотивация. Многие знают про этот блок как про так называемую материальную мотивацию, которая также делится на несколько частей. Первая – постоянная часть, в неё входит заработанная плата. У сотрудников управленческого профиля чаще всего она составляет меньшую часть от общих доходов, а у малоквалифицированных работников – большую. Вторая – переменная. К ней относится премии, льготы, долгосрочные программы. У сотрудников, напрямую участвующих в развитии компании, это большая часть дохода.

• Совокупная мотивация. К ней относятся все те меры, на которые руководство затрачивает материальные средства, однако сотрудники получают их в нематериальной форме. Корпоративные программы, тренинги, медицинская страховка, покрытие расходов на мобильную связь и транспорт, мероприятия для сотрудников.

Системы мотивации выстраивают человеческий капитал в эффективно работающую структуру

• Нефинансовая. Возможность дать и получить обратную связь, общаться напрямую с руководством, понимание ценностей и стратегии компании: осознание того «куда мы идем» - все это может играть более серьёзную роль, чем можно себе представить.

Ну и, конечно, нельзя забывать о внедрении наглядной мотивации: доски почета, почетные грамоты, отметки в трудовой книжке.

Человеческий капитал – главный ресурс любой компании, а релевантная система мотивации, учитывающая как индивидуальные особенности сотрудников, так и общие системные компоненты, необходимые для работы компании помогают выстроить этот ресурс в эффективно работающую структуру. #

Система мотивации персонала в компании, взгляд кадровика

Автор: Анна Никурадзе
Старший юрист Департамента трудового права
НОЧУ ДПО
«Института профессионального кадровика»
http://profkadrovik.ru/

Начнем с того, что мотивация персонала бывает разнообразной. К вопросу о стимулировании работников руководители всегда подходят по-разному. В некоторых компаниях применяется только нематериальная мотивация, в других же наоборот мотивация рассматривается как денежное стимулирование, в третьих применяются оба указанных подхода. Какой бы не была мотивация в компании, необходимо ее четкое прописание, так как это мощный инструмент управления персоналом.

Стоит отметить, что мотивация играет большую роль в нынешней нестабильной ситуации. Так, в связи с тяжёлым финансовым положением, некоторые компании начинают отказываться от материального стимулирования, что негативно сказывается на персонале и, как следствие, на всю компанию в целом. Причем отказ от их предоставления зачастую происходит с нарушением норм действующего законодательства. При таком подходе доверие работников к работодателю падает. Работники начинают искать более выгодные условия для трудоустройства и прибегать к защите их нарушенных прав путем обращения в суд и государственные органы (Государственную инспекцию труда и Прокуратуру РФ), что влечет для работодателя дополнительные финансовые потери в случае привлечения их к материальной и административной ответственности.

Подходы к разработке системы мотивации в различных структурах компании

Следующий шаг для компании в решении финансовых проблем - это урезание, предоставляемых для работников дополнительных гарантий, которые были предусмотрены в рамках мотивационных (нематериальных) программ.

Такое поведение компаний в период экономического кризиса говорит о мнимой заботе, о работающем персонале и только о желании выглядеть привлекательными на рынке. Если смотреть на данную ситуацию в целом, то ущемление прав и нарушение законодательства в период кризиса, сказывается на имидже компании, что повлечет за собой негативные последствия в будущем.

Поэтому в кризисный период грамотно выстроенная система мотивации очень важна, тем более, что нематериальная мотивация тоже играет важную роль.

При этом, когда работники видят, что несмотря на сложную экономическую ситуацию в стране, их работодатель внедряет новые мотивационные идеи, это дает дополнительную возможность сохранить квалифицированный персонал и привлечь новых специалистов.

Итак, разрабатывать систему мотивации лучше по каждому подразделению, так как разные структуры имеют различный доход и объем работы. Для более «работающей» системы мотивации рекомендуется подключать руководителей различных направлений. Такой подход позволит более точно определить потребности персонала и возможности их удовлетворения.

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ

11th Compensation & Benefits Forum Russia-2015

Как превратить затраты на персонал в инвестиции в человеческий капитал?

Москва 24-25 сентября 2015 г.

КЛЮЧЕВЫЕ ВОПРОСЫ:

- Спадет ли напряжение на рынке заработных плат?
- Как сохранить коллектив в условиях экономической нестабильности?
- Как найти золотую середину между интересами компании и сотрудниками?
- Как долгосрочная мотивация может решить сегодняшние проблемы?
- Нематериальная мотивация как драйвер развития бизнеса

прими компетентное решение ®

Quorum

Структура системы мотивации должна быть разделена на материальную и нематериальную часть

К материальной части системы мотивации относятся дополнительные денежные вознаграждения, такие как KPI, единоразовая премия за выполнение какой - либо срочной работы, либо за большой личный вклад в развитие компании. Также дополнительные выплаты могут устанавливаться за стаж работы в компании, приобретение новых навыков, которые могут быть использованы сотрудником в работе (саморазвитие).

Стоит отметить, что систему материального стимулирования необходимо прописывать отдельно от предоставляемых нематериальных благ, так как материальная сторона относится к системе оплаты труда и имеет свои особенности по утверждению.

При разработке материальной мотивации работодателям нужно обратить внимание на статью 135 Трудового кодекса РФ, в которой установлено что в себя включает система оплаты труда, как она утверждается и чем устанавливается.

Нематериальное стимулирование, в свою очередь, является важной частью жизнедеятельности компании и порой работники компании ставят его выше, чем материальную сторону.

К нематериальной мотивации можно отнести компенсацию на занятие спортом, предоставление в личное пользование корпоративного автомобиля, выбор лучшего сотрудника месяца и награждение его каким либо подарком или грамотой и многое, многое другое, что не требует больших затрат для компании. Например, в отделе продаж отличным вариантом может быть проведение конкурса по итогам которого, победитель получает в подарок планшет, какой- либо сертификат, полезные книги и так далее.

Нужно ли учитывать мнение представительного органа работников

Такая мотивация способствует поднятию азарта и духа соперничества, что поднимает количество продаж и доход компании.

Еще одним из ценных нематериальных стимулирований является предоставление возможности обучения. Для многих работников наличие такой возможности является решающим при выборе работодателя. Обучение может быть как внутрикорпоративным, так и посредствам сторонних организаций. При этом обучение может организовываться не только ради повышения квалификации или дополнительного профессионального образования, но и для сплочения коллектива, снижения психологической нагрузки и, как говорится, для общего развития в целом.

При разработке системы нематериального стимулирования нет необходимости учитывать мнение представительного органа работников, так как такая система не относится к оплате труда.

Важным моментом является то, что утверждать системы мотиваций (материальных или не материальных) может только уполномоченное на это лицо. Чаще всего компетенции по утверждению внутренних документов общества описаны в учредительных документах. То есть после разработки и прописания всех необходимых моментов для их утверждения, необходимо обратится к указанным документам, чтобы в дальнейшем при работе с ними (системами мотиваций) не возникало вопросов о признании их недействительными.

Как уведомлять сотрудников при изменении материальных систем мотивации

Что касается внесения изменений в утвержденные системы мотиваций, то при нематериальном стимулировании особых проблем нет. Работодателем вносятся необходимые дополнения приложениями или посредством утверждения новой редакции. После чего необходимо ознакомить работников с принятыми изменениями.

Однако, здесь есть один нюанс, о котором нельзя не сказать. Если какие либо нематериальные блага были прописаны в трудовом договоре с работником (например, предоставление ДМС, корпоративного автомобиля), то при необходимости их исключения необходимо уведомить работника за два месяца с указанием причин таких изменений, так как в этом случае будут меняться условия трудового договора.

При изменении материальных систем мотивации (размер премий, порядка их выплат и т.д.) дело обстоит немного сложнее. В этом случае необходимо двухмесячное уведомление работников и обоснование причин вносимых изменений.

В заключение хотелось бы отметить, что не стоит забывать о том, что работники не всегда думают только о денежных вознаграждениях и для многих возможность получить какие либо нематериальные блага от работодателя очень важны. Поэтому работодателям нужно взять на заметку и продумать возможные варианты нематериальной мотивации своего персонала, особенно в кризисный период.#

1 МЕСТО

«Спасибо!»

53%

Каждый второй руководитель собирается благодарить сотрудников за любую выполненную задачу.

25%

Каждый четвертый работник будет рад услышать благодарность.

2 МЕСТО

Обращение по имени

45%

Почти половина директоров помнят имена сотрудников и что-то знают об их личной жизни (семья, увлечения). Ваш коллега Герман Клименко, Генеральный Директор портала LiveInternet, советует записывать имена на бумажке, если не получается сразу выучить. В его компании люди работают по 15–20 лет.

14%

Примерно для каждого седьмого работника важно, чтобы руководитель помнил его имя.

3 МЕСТО

Дополнительный отдых

41%

Очень многие руководители намерены давать сотрудникам дополнительные отгулы, разрешать иногда уходить с работы пораньше или приходить попозже. Например, в редакции журнала «Генеральный Директор» автор заметки на странице в сети Facebook, которая оказалась самой популярной за неделю, может в пятницу уйти с работы на час раньше.

54%

Больше половины работников оценят дополнительный отдых.

4 МЕСТО

Памятные подарки

41%

Довольно распространенный метод поощрения (особенно на производственных предприятиях) – различные кубки, грамоты и другие символические награды. Андрей Медведев, Генеральный Директор и соучредитель ярославской компании «Промышленные силовые машины», подтверждает, что для заводских рабочих публичное признание до сих пор важно и почетно: «После собрания все обсуждают, почему одному дали грамоту, а другому нет, и никто не остается равнодушным».

14%

Далеко не все сотрудники мечтают о символической награде за свои победы.

Подготовлено по материалам опроса, проведенного компанией HeadHunter специально для журнала «Генеральный Директор» (опрошено 178 топ-менеджеров и 2182 сотрудника компаний; ноябрь 2013 года)

Карьерные перспективы

5 МЕСТО

38% Ваши коллеги вдохновляют подчиненных на достижение новых результатов, открывая перед ними возможности профессионального и карьерного роста. Например, в компании «Эконика» благодаря программе по формированию кадрового резерва 15% сотрудников в год получают повышение. Примерно половина из них работает на предприятии уже более пяти лет.

59% Работники считают наличие перспектив самым весомым методом нематериальной мотивации.

Понятные задачи и критерии оценки

6 МЕСТО

36% Треть директоров будет использовать прозрачные системы для постановки задач и оценки результатов. Вот как определяет приоритеты Илья Рубцов, директор компании «Корус Консалтинг СНГ». На листе формата А3 рисуется график; вертикальная ось отражает важность задачи, а горизонтальная – ее трудоемкость. На график наклеиваются стикеры с записанными делами – так приоритетность их выполнения становится наглядной.

48% Практически каждый второй Ваш подчиненный станет благодаря этому более мотивированным.

Возможность высказаться и быть услышанным

7 МЕСТО

36% Директора планируют привлекать рядовых работников к решению глобальных задач, стоящих перед предприятием. Например, Ирина Чирва, соучредитель сети «Тонус-клуб», предлагала сотрудникам самим определить три показателя, по которым нужно оценивать их работу. Так разработали систему оценки по KPI, которая и была внедрена в компании.

29% Почти треть сотрудников очень хотела бы, чтобы работодатель прислушивался к их мнению.

Личный контакт с первым лицом компании

8 МЕСТО

36% Каждый третий директор будет лично встречаться с теми сотрудниками, с которыми по статусу встречаться не должен бы. Так поступают многие известные люди: Ричард Бронсон лично отвечает на письма подчиненных; Генеральный Директор завода Armstrong Machine еженедельно выдает зарплатные чеки каждому работнику и интересуется, все ли в порядке.

27% Немногим меньше трети сотрудников считают важным личное общение с Генеральным Директором.

Бесплатная еда

9 МЕСТО

29% Треть российских руководителей будет прокладывать путь к сердцам подчиненных через их желудки, поддерживая в офисе запас чая, кофе, конфет, печенья и фруктов. Чаще других это практикуют IT-компании, такие, например, как «Яндекс», Google, Nival (разработчик игр).

22% Каждый пятый сотрудник признается, что рад перекусить за счет работодателя.

10 МЕСТО — Доска почета

29% Разные вариации на тему доски почета до сих пор в ходу на многих предприятиях. Например, в сети «Фитнес-центр 100%» имена лучших работников объявляют по внутреннему радио.

12% Примерно каждому десятому работнику приятно оказаться на доске почета.

11 МЕСТО — Работа дома

26% Пока только четвертая часть Ваших коллег предоставляет сотрудникам возможность работать удаленно или по гибкому графику. Между тем, согласно данным Новозеландского института исследований труда, производительность тех, кто два-три дня в неделю работает дома, увеличивается в среднем на 12%.

33% Третья часть работников приветствует подобные возможности.

12 МЕСТО — Красивое название должности

24% Практически каждый четвертый директор российской компании мотивирует подчиненных красивыми названиями должностей. Например, в барнаульской компании «Мартика» смогли закрыть вакансию дворника только после того, как переименовали эту должность в «разнорабочего».

7% Немногим сотрудникам нравятся красивые названия должностей.

13 МЕСТО — Корпоративные посиделки

12% Каждый десятый руководитель устраивает для коллектива празднества (например, в пивном баре или караоке-клубе). Правда, расслабляться на таких встречах директору нельзя: придется придумывать темы для бесед и выслушивать жалобы.

9% Почти десятая часть работников ценит неформальные посиделки с руководством.

14 МЕСТО — «Рыбалка с шефом»

10% Некоторые директора приглашают подчиненных на неформальные посиделки тет-а-тет. Например, Стив Джобс приглашал подчиненных на длинные пешие прогулки, чтобы обсудить какой-либо вопрос. В этом случае подчиненного, скорее всего, подкупает желание руководителя услышать именно его мнение.

6% Некоторые сотрудники ценят возможность пообщаться с директором один на один вне стен офиса.

Подготовлено по материалам опроса, проведенного компанией HeadHunter специально для журнала «Генеральный Директор» (опрошено 178 топ-менеджеров и 2182 сотрудника компаний; ноябрь 2013 года)

17-18 СЕНТЯБРЯ 2015 г.
Москва, Holiday Inn Lesnaya

2-nd e-LEARNING
RUSSIA SUMMIT 2016

Тренды в дистанционном обучении:
от выбора провайдера до измерения
эффективности обучения

прими компетентное решение ®
Quorum

Оценка качества корпоративного тренинга

Алексей Широкопояс,

главный редактор журнала "Компетенции"

Вы можете получить бесплатные консультации у автора по любому из вопросов данной статьи
mob 8-926-210-84-19
mail consult2005@inbox.ru
http://trenerprofi.ru/

Критериев качества тренинга по-прежнему нет!

В последнее время ситуация на рынке корпоративного обучения складывается таким образом: цена на бизнес-тренинг устойчиво и неуклонно падает, тому есть несколько причин.

Цена на бизнес-тренинг устойчиво и неуклонно падает

Тому есть несколько причин:
• Появление новых форматов обучения;
• Большое количества «Тренингов тренеров». Отсюда, большое количества бизнес – тренеров. Они создают конкуренцию по цене во «внебрендовом пространстве»;
• Появление тренеров с приличным опытом из ближнего зарубежья и регионов, готовых работать за оплату (сравнимую с ценой низкоквалифицированного физического труда). Они тоже вносят свою лепту в конкуренцию по цене;
• Критика бизнес-тренинга - как метода. Хотя большая часть так называемых «бизнес - тренингов» методологически вообще не является тренингом. Одна моя знакомая, ведущая свадеб спросила: «Какая разница между свадьбой и «тренингом» процессно?»

Резюме: по указанным причинам цена на тренинг постоянно падает, а качество в свою очередь становится непредсказуемым. Исключаем отсюда брендованную часть рынка, где оплата не связана с качеством услуги, а лишь с ценой бренда и личной одиозностью тренера-бренда.

Критериев качества тренинга по прежнему нет!

В этой статье мы рассмотрим проблему оценки качества проведённого тренинга.

В таких условиях становится необходимо, ввести критерии качества проведённого корпоративного тренинга.
Для начала определимся с тем, что на практике является показателями качества тренинга, по моему опыту это выглядит так:
• Позитивная обратная связь от участников тренинга
• Усвоение материала участниками тренинга

Позитивная обратная связь от участников тренинга

Многие используют мнение участников, понравилось или нет. Получается, что главное, что получила компания это настроение участников во время и после «обучения». В чём преимущества такого подхода –
1. простота получения (кстати, получения чего?);
2. и это всё….. В чём недостатки: Субъективный взгляд участников обучения. Непонятно, что участник оценил – новизну материала, полезность материала, харизматичность тренера, симпатичность тренера, цвет галстука тренера?

Каковы же перспективы использования такой оценки – в чём связь с моделью компетентности? на крайний случай, с рабочей деятельностью?

Всегда ли способен обучаемый оценить результаты обучения?

Было весело или невесело, может он это оценил?
Теперь рассмотрим более подробно пункт «Усвоение материала участниками тренинга». У Вас, как у заказчика, могут возникнуть опасения - тому ли обучат и с тем качеством, которое обсуждалось на переговорах. Простейшим бесплатным выходом будет входящее и исходящее тестирование, которое позволяет убедиться, что обучаемые:

• получили именно те знания, которые были согласованны;
• при входе на тренинг не обладали этими знаниями;
• на выходе действительно обладают новыми знаниями;

Усвоение материала участниками тренинга

Кроме этого, сводный отчёт о тестировании может стать документом для внутреннего пользования, подтверждающим результаты проведённого обучения. Его можно предоставить руководству компании в качестве обоснования инвестиций в персонал.

Критика тестирования

Такой подход может вызвать критику: тест не измеряет поведение, тест измеряет знания или, в крайнем случае, установки… И это справедливая критика, но давайте разберемся… В процессе обучения у персонала возникают новые знания, умения и навыки.

Как точно и достоверно оценить эти составляющие

1. Рынок предлагает эту услугу на высоком экспертном уровне. Это отдельная технологически сложная (а потому достоверная) процедура требует отдельного времени и финансирования. Её стоимость на данный момент дороже стоимости практически любого действенного формата обучения (исключая «брендованное» обучение.
2.Можно было бы предложить оценить умения, но это методологически неверно. Демонстрация умения - это в той или иной степени личный эксперимент, оценивать его успешность, значит оценивать способность индивида к адаптации, но это другая задача – не связанная с обучением.
3.Остаётся оценка знаний, и наиболее оптимальным в этом случае является тестирование. Это быстрый, точный (при профессиональном исполнении) метод. Он не является полноценным для ассесмента, но вполне годится для текущей оценки знаний персонала.

ВНИМАНИЕ!

ТЕСТИРОВАНИЕ ЯВЛЯЕТСЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ ОЦЕНКОЙ КАЧЕСТВА ТРЕНИНГА, А НЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ УЧАСТНИКОВ (Смотрите определение "Компетентность")

Преимущества тестирования:

• Тестирование органично входит в процесс обучения при профессиональном подходе (поддерживает и усиливает цикл Колба, регулирует групповую динамику, и прочее);
• Единственный из бесплатных объективных способов оценить эффективность процесса обучения;
• Производится без отрыва сотрудников от работы;
• В отличие от анкет обратной связи, позволяет оценивать ситуацию в бизнес - ключе, и не зависеть от субъективности участников тренинга.

Итак, на данный момент остаётся признать, что оптимальным способом измерения (по критериям цена-качество) проведённого тренинга, является именно тестирование. Только тестирование может быстро сообщить Вам, как заказчику, что на самом деле происходило во время корпоративного тренинга – свадьба (смотрите начало статьи) или обучение.

НЕ РИСКУЙТЕ –
НЕ ЗАКАЗЫВАЙТЕ
КОРПОРАТИВНЫЙ ТРЕНИНГ
БЕЗ ВХОДЯЩЕГО И ИСХОДЯЩЕГО
ТЕСТИРОВАНИЯ.

Передача в Вашу компанию технологичных тренингов с измеримым результатом

Тренинги для:
*Коммерческих руководителей
*Производственных руководителей
*Продающих сотрудников
*Внутренних тренеров
mob 8-926-210-84-19
mail consult2005@inbox.ru

Создание и внедрение внутренних стандартов Вашей компании:

*Создание стандарта продаж
*Создание стандарта обслуживания клиентов
*Создание стандарта наставничества
*Создание стандарта обучения персонала
*Создание стандарта оценки персонала
mob 8-926-210-84-19
mail consult2005@inbox.ru

Индивидуальные консультации по достижению бизнес - результата

В следующих процессах:
* Созданию стандартов и KPI
* Созданию системы обучения персонала
* Обучению персонала
* Оценке персонала
* Подбору персонала
* Самостоятельному проведению тренингов для своих подчинённых
* Увольнению сотрудников по инициативе работодателя
mob 8-926-210-84-19
mail consult2005@inbox.ru

Изменения законодательства по персональным данным набирают обороты

Валентина Митрофанова,

директор
Института профессионального кадровика,
эксперт в области трудового законодательства, ведущий российский бизнес-тренер
http://mitrofanova.ru/

Август 2015 года был богат на изменения

Теперь кроме того, что всех недоброкачественных операторов будут учитывать, так еще и самим субъектам (читай, гражданам) дают практический инструментарий защиты своих прав. Но обо всем поподробнее.

Незаконная обработка персональных данных

Не секрет, что незаконная обработка персональных данных в сети Интернет – повальное явление. Каждый, набрав свои ФИО, может встретить ряд ресурсов, где его данные могут фигурировать. Конечно, надо понимать, что информация в сети Интернет может быть размещена и на вполне законных основаниях. Например, она является общедоступной, или ее размещение напрямую регламентировано законодательством. Но если Вы вполне обычный человек, который не является представителем власти или генеральным директором компании или публичным человеком, то уже вполне возможно, что нарушение все-таки присутствует.

Конечно, не надо стремглав голову при любом упоминании своих данных кричать о нарушении законодательства о защите персональных данных, надо разобраться, на каком основании они обрабатываются. Опять же для информации, чтобы было понятно. Под термином обработка в 152-Федеральном законе «О персональных данных» (статья 3) понимается следующее любое действие (операция)

Сбор и хранение ?

с использованием средств автоматизации или совокупность

действий(операций),совершаемых с использованием средств автоматизации или без использования таких средств , включая сбор, запись, систематизацию, накопление, хранение, уточнение (обновление, изменение), извлечение, использование, передачу (распространение, предоставление, доступ), обезличивание, блокирование, удаление, уничтожение персональныхданных;

То есть, сам сбор данных или их хранение – уже обработка персональных данных. И если кто-то незаконно запрашивает у Вас персональные данные, можно говорить о незаконной обработке. Но вот, например, размещение всей Вашей биографии на сайтах поиска работы без Вашего ведома или Вашего письменного согласия – уже прямое нарушение.

Так вот что тут было урегулировано в связи с последними изменениями законодательства:

Запрет на хранение данных российских граждан за рубежом.

Конечно, самым скандальным и обсуждаемым вопросом остается то, что несмотря на просьбы представителей российского бизнеса не был скорректирован срок и все – таки с 1 сентября 2015 г. вводится запрет на хранение персональных данных российских граждан за рубежом. Поэтому все организации, которые в силу специфики своего бизнеса хранят информацию, содержащую персональные данные на зарубежных серверах (а это, надо сказать, подавляющее большинство российских и тем более иностранных компаний, работающих на территории России) сейчас в спешном порядке как-то с этим разбираются и переносят все данные на территорию России.

Во-вторых, теперь будет вестись реестр таких вот нарушителей. Причем не тех, кто хранит данные российских граждан за рубежом (но и их, конечно, тоже), а всех нарушителей по всем аспектам законодательства по защите персональных данных. 19 августа было принято Постановление Правительства РФ N 857 «Об автоматизированной информационной системе

«Доска почета нарушителей»

"Реестр нарушителей прав субъектов персональных данных», согласно которому с 1 сентября 2015 года создается АИС "Реестр нарушителей прав субъектов персональных данных" Что логично, создание, формирование и ведение системы будет осуществлять Роскомнадзор. То есть, кто проверяет, тот и обнародует списки «лучших этого месяца». Реестр будет включать в себя, в частности, доменные имена и (или) указатели страниц, содержащих информацию, обрабатываемую с нарушением законодательства о персональных данных, сетевые адреса (сайты), содержащие такую информацию.

Вот по поводу технических вопросов взаимодействия Роскомнадзора и провайдеров хостинга и был издан еще один новый документ. 22 августа был принят Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 84 «Об утверждении Порядка взаимодействия оператора реестра нарушителей прав субъектов персональных данных с провайдером хостинга и Порядка получения доступа к информации, содержащейся в реестре нарушителей прав субъектов персональных данных, оператором связи».

Порядок получения операторами связи доступа к реестру

В частности, прописано, как оператор направляет провайдеру уведомление о нарушении законодательства в области персональных данных, как провайдер подает оператору обращение об исключении сведений из реестра. Также установлен порядок получения операторами связи доступа к содержащейся в реестре информации. Операторы связи вправе получить следующие сведения: доменное имя, сетевой адрес, указатели страниц сайта в сети Интернет, на котором осуществляется обработка информации с нарушением законодательства, номер дела и дата принятия судебного акта, на основании которого данные об информационном ресурсе включены в реестр.

Ну и по мелочам.

Права субъекта персональных данных

22 июля был принят Приказ Федеральной службы по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций № 85 «Об утверждении формы заявления субъекта персональных данных о принятии мер по ограничению доступа к информации, обрабатываемой с нарушением законодательства Российской Федерации в области персональных данных». То есть теперь (а точнее с 01.09.2015) субъект персональных данных вправе обратиться в Роскомнадзор с заявлением о принятии мер по ограничению доступа к размещенной в Интернете информации, на основании вступившего в законную силу судебного акта. Утверждена форма данного заявления.

Как и планировалось в этом году, это еще не последние изменения в законодательстве по защите персональных данных

Впереди нас ждут и другие сюрпризы - возможное ужесточение административной ответственности за нарушение законодательства по персональным данным, корректировки самого 152 – ФЗ и др. Поэтому и субъектам персональных данных (физическим лицам) и операторам (компаниям) надо внимательно следить за всеми перипетиями законодательства и, самое главное, инспекционной, судебной и правоприменительной практики по такому тяжелому и насущному для каждого вопросу.#

Мы меняем мир рекрутмента к лучшему и представляем новую концепцию главного события года для HR-профессионалов —
Международный саммит HR Digital 2015.

Интересные и практические HR-кейсы глобальных и международных компаний

Мы будем говорить о том, как новые технологии HR Tech&Data меняют и подход, и уровень, и степень осознанности в управлении людьми

Факторы развивающего обучения руководителей

Факторы развивающего обучения руководителей.

Игровой опыт в многофакторной среде и обратная связь

Дарья Ефимова,
психолог, коуч, тренер-консультант
«Ассоциация Бизнес Мастерства»
http://abmgroup.ru/

При обучении руководителя важно не сколько передать ему какие-то конкретные умения и навыки, сколько расширить его «картину мира», показать сложности и неоднозначность управленческой среды и многообразие способов влияния на нее.

Ценным является возможность снять шоры и перейти от «это правильно» и «меня так учили, «я делаю вот так, и это всегда работает» на умение ощущать новизну и создавать свои собственные приемы управления в процессе, а не использовать уже заготовленные кем-то. В этом ключе необходимы методы, которые дадут возможность получить новый опыт и обратную связь. Оптимальным инструментом может стать, например использование деловой игры, бизнес-симуляции, моделирующих реальные бизнес-ситуации. Хорошая игра отображает бизнес-реальность, в которой работает руководитель, в ней также как и в реальности есть множество факторов, каждый из которых по- разному проявляется в ходе игровой ситуации. Остроту и жизненность такой игре придает встроенная в нее конкуренция между командами игроков, которая, как правило, является ее неотъемлемой частью.

Наиболее ценная обратная связь приходит от достигнутых в игре объективных результатов .

Разбор игры - важный момент

– это факты, которые невозможно отрицать или опровергать и от других игроков, которые наблюдают за процессом игры и могут оценить степень эффективности использованной стратегии и тактики.

Предположим, игроки получают тот или иной результат игрового раунда, в процессе анализа сама команда делает определенные выводы о своих действиях, которые привели к этому результату, получается своего рода «портрет» действий игроков, который можно изменять и «дописывать» в последующих раундах.

По моим наблюдениям, при проведении подобных игр особенное внимание необходимо уделять разбору игры или, так называемому дебрифингу.

Эмоции участников в процессе прохождения игровой ситуации и при получении результатов игрового раунда достаточно сильны, порой даже зашкаливают и задача тренера состоит в том, чтобы опираясь на эти эмоции помочь участникам просканировать процесс игры и самостоятельно сделать выводы об использованных или неиспользованных стратегиях, которые привели к этим результатам. Как правило, хорошая игра

Формат встроенных организационных фасилитаций

предполагает наличие множества факторов, влияющих на ее исход, в том числе и не вполне предсказуемых и в этом смысле позволяет участникам в относительно коротком временном интервале разработать собственную гибкость и адаптируемость к изменениям. Побочным, а в каких-то случаях и основным эффектом игры является повышение качества и уровня взаимосвязей между участниками. Если игра предполагает участие нескольких команд, то ценным является изучение и сравнение разных стратегий и подходов.Не менее важный преобразующий элемент- это формат встроенных организационных фасилитаций.

По моему убеждению, отделы обучения часто слишком сильно зациклены на измерениях эффектов обучения, в виде, например, прироста компетенций, разумеется, это тоже важно, но наиболее важно - это изменение организационной среды, которое позволяет этим приросшим компетенциям проявить себя . Если в процессе обучения участники смогут осознать, какие организационные факторы необходимо изменить и смогут стать инициаторами этих изменений, это и будет отличнейшим эффектом развивающего мероприятия.

Эмоции и мотивация

В каком-то смысле, правильно организованное развивающее мероприятие, сочетающее в себе игру и организационную фасилитацию, пробуждает инициативы, подталкивает участников к созданию рабочих групп по улучшениям внутри копании

Реальность предъявляет достаточно высокие требования к личности руководителя, причем не так важно на каком уровне управления он находится, является ли он стратегом или «полевым командиром». Это не означает, что руководителю следует играть роль и быть тем, кем он не является, наоборот, это путь к пониманию своих особенностей, возвращению к своей самости,развитие руководителя позволяет ему идти к своей природе, эмоциям, мотивации, инстинктам. С точки зрения достижений, он может быть максимально эффективным, с точки зрения проявления его самости, компания получит живого, влияющего, непокорного, идущего не по правилам, а по смыслам руководителя. В этом ключе наиболее актуальными являются мероприятия, пробуждающие эти процессы. Как правило, это работа в индивидуальном формате, есть ряд инструментов, которые можно освоить и в процессе групповой работы.

Если мы хотим развивать руководителя как лидера, нам не уйти от личностного развития

Это может быть игра или любое азартное действие от настольного футбола до «казаки-разбойники». Возможно, такая метафорическая игра вынесет руководителя из привычной среды и необходимости добиваться понятных и практических результатов, но зато она позволит раскрыться его эмоциональному и мотивационному потенциалу. Любая творческая деятельность или увлечения, созвучные внутреннему миру руководителя будут также работать на эту задачу. Создание креативной среды внутри компании, начиная с самых очевидных – необычный дизайн, необычные форматы мероприятий, в каком то смысле уход от штабной культуры взаимоотношений и взаимодействия будут работать на эту задачу. .

В любом случае если мы хотим развивать руководителя как лидера нам не уйти от личностного развития. Оптимально, если в результате этих мероприятий руководитель сможет быть максимально естественным, спонтанным, получать удовольствие от работы с людьми, понимать их и влиять на них, быстрее восстанавливаться после перегрузок и стрессов. Тогда можно считать, что существенную часть своей работы подразделение обучения и развития выполнило.. #

Как подготовить корпоративное мероприятие

Компания Prime Time Forums проводит «Российскую Неделю Продаж» с 2013 года. Это культовое мероприятие объединяет всех коммерческих директоров, руководителей отделов продаж и собственников бизнеса, желающих придать новый импульс своим продажам.

Бизнес-тренер Ася Барышева рассказала Prime Time Forums о том, как организовать бизнес-мероприятие так, чтобы оно было эффективно для любого отдела вашей компании.

При поддержке
Правительства
Москвы

25-28 НОЯБРЯ
МОСКВА +ОНЛАЙН

Российская Неделя Продаж '2015

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ И СНГ ЕЖЕГОДНЫЙ ФОРУМ
ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОДАЖАМИ, ВНЕДРЕНИЮ CRM И КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ

Офлайн или онлайн пригласительные: **8-800-555-21-53, sales@ptf.su**
По вопросу сотрудничества: **Кристина Денисова k.d@ptf.su**
www.rmf2015.ru

Цель групповых мероприятий

На рынке B2B существует много форм различных групповых мероприятий: презентации, семинары, конференции, круглые столы, бизнес-завтраки, бизнес-ужины, съезды,совместные праздники, совместные event — события и другие.

Ошибки организаторов

Механическое участие в привычных мероприятиях.
«Мы всегда участвуем раз в год в выставке «экспо», раз в год — на конференции «строительство», и три раза собираем презентации».

Ася Барышева, бизнес-тренер

Групповые мероприятия — хороший способ ускорить процесс созревания клиента. В одних отраслях данные маркетинговые мероприятия могут носить единичный характер.
В других — как, например, продажа программных продуктов, продвижение сложного технологического оборудования, консалтинговые услуги, — являются важным инструментом привлечения и удержания клиента.

Проведению эффективных групповых мероприятий мешают три типовые ошибки:

-Как это отражается на продажах?
- «Да не знаем, особенно, никто не считает. Некогда».
Такая система взаимодействия с клиентом – выбрасывание денег на ветер!
Замена бизнес мероприятия на простое развлечение.
В основе такого подхода лежит стойкое убеждение, что клиентов не надо «слишком грузить», они и так «все знают», и главное – это хорошие отношения. Так организуются «тусовки» для крупных клиентов и съезды дилеров.

Куда бы их еще отвезти?

В Испанию они ехать не хотят, на Кипре – уже сто раз были. Может быть, в Африку ловить крокодилов? Или в Аргентину — пробовать холку молодого быка? Турагенство получает хороший заказ, и группу избранных везут в дорогостоящую поездку с экзотическими мероприятиями. Где-то вначале проходит банальная презентация: чего мы достигли и какие планы на будущее. Основное время тратится на крокодилов и другие развлечения. По результатам вся «тусовка» — усталая и разомлевшая — приезжает обратно. При этом видение собственных бизнес интересов ничуть не изменилось, процесс созревания не ускорился, а денег потратили много. Следующая ошибка:

Проведение презентации без учета человеческого фактора.

Очень печально бывает видеть представителя компании, которому явно есть что сказать, но выступление выглядит сухо, скомкано и слишком сложно. Сюда же относится невнимательное отношение к «мелочам» мероприятия: не встретили, забыли сделать «бэйджики», плохо посадили, не дали возможности пообщаться, накормили засохшими бутербродами.

В результате — потенциальные клиенты напряженно выпучивают глаза, впадают в ступор, и через некоторое время улетучиваются, ссылаясь на высокую занятость.

Еще об ошибках..

Отсутствие следующего этапа в работе с клиентом.
Как часто встречаются ситуации, когда заинтересованность клиентов, собранных с таким трудом на конференцию, выставку или круглый стол, никуда не конвертируется. Никто не предлагает ни подписки на рассылку, ни возможности поучаствовать в следующем мероприятии,

Это в корне неправильно!

Дизайн группового мероприятия

Неправильно, потому что групповые мероприятия, — эффективный инструмент, которые соединяет в себе возможность личного общения – а, значит, личных продаж, возможность использовать групповое мнение, а, соответственно, и силу групповой динамики, возможность «пустить волну» — серию информационных сообщений, а, значит, и добраться до большего количества клиентов.

Само мероприятие можно разделить на несколько элементов. Каждый из элементов требует от нас определенных действий:
«Шорох» — действия, которые необходимо предпринять, чтобы участники узнали о событии и захотели его посетить. Шорох привлекает внимание
«Нос» — действия, которые необходимо предпринять для усиления активности и вовлеченности участников.
«Тело» — действия, которые необходимо предпринять для передачи основного сообщения.
Тело — основное содержание мероприятия
«Хвост» — действия, которые необходимо предпринять, чтобы мероприятие ассоциировалось с приятными позитивными эмоциями.
«Следы» — действия по конвертации клиентов в звонки, встречи и последующие продажи.

Какие выгоды удовлетворяет наше мероприятие?

Чтобы мероприятие удалось – организаторам важно учитывать потенциальные потребности участников. «Стандартный пакет» бизнес — выгод включает: получение информации по актуальным вопросам своего бизнеса, получение новых идей, установление полезных связей. «Стандартный пакет» из личных выгод состоит из: отдыха от работы, получения новых ощущений, общения, утверждения своего статуса. Удовлетворение этих потребностей в различных конфигурациях и приводит к хорошим мероприятиям. Также важно понять, на каком этапе находится наш потенциальный клиент. Если клиент пока не знаком с нашей компанией, его интересуют только свои проблемы, поэтому тема мероприятия должна быть общей (например, «как оптимизировать ассортимент своей компании»). Если клиент больше ориентируется в продукте, и тема становится более конкретной (например, «Новинки бренда»). А на этапе, когда у клиента все есть и потребность в нашем товаре пока «спящая» — все-таки везем в Африку на ферму крокодилов.

Сначала формируем "тело"

Понимание, какие выгоды важны для клиентов, позволит сформировать программу мероприятия. Это может быть микс из: информационных выступлений, презентаций, видеороликов, обсуждений, дискуссий, деловых игр, конкурсов, театральных представлений, event-ов и вкусных кофе-брейков.

Как назвать?

Мы выбрали актуальные бизнес потребности, вокруг которых будет строиться наше событие. Теперь его надо интересно назвать и красиво описать. Для названия обычно хорошо подходят два приема: вопрос, актуальный для клиента + метафора. Вопрос у нас уже есть – как оптимизировать ассортимент? Осталась метафора. Один в поле не воин, как с гуся вода, меньше, да лучше, медвежья услуга, размер имеет значение, — все не очень подходит. А, например, — «Как увеличить пирог – вопросы оптимизации ассортимента на рынке строительных материалов», — может быть вполне подходящим.

Нужна ли дополнительная помощь?

Возможно, мы можем провести презентацию или круглый стол своими силами, выпустив наших отличных менеджеров , которые бойко расскажут о новых брендах?

Как подготовить выступление

А, возможно, — стоит привлечь дополнительных специалистов: это могут быть эксперты в отрасли; наши клиенты, которые уже реализовали успешные проекты; наши коллеги из смежных отраслей; узкие специалисты. Возможно, для активного вовлечения аудитории нам надо привлечь бизнес-тренера, который организует деловую игру, активное обсуждение или другое действие. Возможно, для развлечения нужны специалисты из event-индустрии. Танцевальное трио, группа «Несчастный случай» и переодевание участников в костюмы эпохи Петра 1, могут не пройти по бюджету, но здорово украсить свободное время участников.

Как подготовить выступление?

Если вы решили, что выступать будут ваши менеджеры, то их надо как следует подготовить.

Именно подготовить, а не понадеяться, что они и так все знают.

Что надо проверить?

В выступлении должен содержаться всего один посыл к действию, которые клиенты должны совершить после прослушивания презентации.

Призыв к действию!

Т.е. выступление должно заканчиваться словами: таким образом, вам обязательно стоит: сделать заказ, посчитать свои убытки, изучить это вопрос более подробно, дать денег на развитие, посмотреть на себя со стороны, навестить родителей и др.

В выступлении должно быть указано 3-5 выгод, почему это основное действие приведет к дополнительному счастью наших слушателей. Так, если вы делаете заказ, то: экономите, выигрываете время, становитесь более конкурентоспособными или просто спокойно спите.

Для каждой выгоды можно использовать разные аргументы, которые подтверждают ее подлинность.

Но можно взять проверенную схему: Выгода + 2 логических аргумента + эмоциональное сообщение.

Например: «Если вы начнете сотрудничать с нами по этому бренду, ваша конкурентноспособность усилится, потому что: Только в вашем портфеле будет продукция, в которой по нашим исследованиям нуждается 32 % населения… Только у вас будут такие яркие вывески, которые привлекают клиентов. Вот приведу опыт компании, которая пользуется этими вывесками… итд"

Как подготовить презентацию

Текст выступления должен существовать в письменном виде у ваших менеджеров (назовем их Максим и Вадим), Оба бойца должны подготовить презентации, в которых данная структура будет отражена. На каждом слайде должна быть яркая картинка, и текст с размером шрифта — 24. Не меньше! Все остальные сообщения переходят на следующий слайд. *Еще лучше, если останутся только картинки и заголовки*. Тогда аудитория будет смотреть на Максима. Картинки важно выполнить в одном стиле и в одном размере. *Еще лучше, если это будут видеосюжеты*. Видеоролики могут быть взяты из видеоматериалов компании, а также могут быть «нарезкой» известных кинофильмов или телепередач. Это как с анекдотом – анекдот не про бренд, и не про ассортимент, но внимание к теме выступления привлекает. Так и видеоролик – не про российских строителей, а про голливудских бизнесменов, но интерес увеличивает. *Видеосюжеты не должны быть более 3-х минут*, иначе аудитория переключается на просмотр кино, и выпадает из процесса презентации.

Ход презентации

Если нельзя обойтись без сложных схем – самую главную цифру, о которой будет рассказывать Вадим, необходимо обвести красным кружком. Максим и Вадим должны спокойно, уверенно и эмоционально донести эти аргументы до аудитории. Для этого их надо потренировать. Просто несколько раз послушать и похвалить за правильные ходы. Исправить ошибки, и еще раз потренировать. *Необходимо обратить внимание на начало выступления.* Это могут быть следующие ходы:

— Рассказ о своих эмоциях: «Я счастлив рассказать о возможностях этого оборудования…»

— Интересная история: «Хочу рассказать, как у нас возникла мысль начать работать с этим брендом. Как-то раз…»

— История о типовых проблемах слушателей: «Вот Семен Петрович мне постоянно жалуется – ну не продаются эти колайдеры, хоть ты тресни! А я ему говорю…» — Вопрос к слушателям: «Скажите, пожалуйста, какие остатки у вас сейчас на складе?» Для усиления внимания аудитории можно использовать различные способы. Один из них – усиление наглядности того, о чем говорит выступающий.

КАК ДЕЛАТЬ EVENT

Усиление наглядности того, о чем говорит выступающий

Для усиления внимания аудитории можно использовать различные способы. В начале 90-х годов руководитель крупной оптовой компании по продаже бытовой техники перед каждым собранием дилеров бегал по Москве в поисках корейца, чтобы показать его как представителя японской компании, специально приехавшего на съезд дилеров. Пойманный кореец должен был молчать и важно кивать во время выступления гендиректора.

Специальное оформление пространства выступления.

Другой – специальное оформление пространства выступления. В прошлом году выступление руководителя рекламного агенства начиналось таким образом: гаснет свет, на сцене — только луч света. Луч света перемещается и освещает саксофониста, который играет красивую мелодию. Рядом с ним находится красный диван… Максим и Вадим должны уверенно себя чувствовать, поэтому перед выступлением их стоит еще раз поддержать и похвалить.

Какие материалы подготовить? Как усилить вовлеченность?

В данном случае действует правило: лучше меньше, да лучше. На мероприятиях клиентов часто заваливают дополнительной информацией, которая потом прямо из красивой сумки поступает в мусорное ведро. Поэтому выгоднее подготовить материал, который будет задействован в выступлении. Например, Вадим говорит: «Обратите, пожалуйста, внимание на 3 страницу буклета – здесь собраны отзывы по этому оборудованию, которые вы можете потом посмотреть… А сейчас откройте, пожалуйста, 17 стр – вот здесь можно рассчитать оборачиваемость… А на 21 стр – как раз ссылки на полезные ресурсы по проблеме управления ассортиментом».
Вовлечение клиентов достигается задаванием вопросов и предложением участвовать в какой-нибудь активности. Если Максим не может задавать вопросы, то к его выступлению может подключиться более статусный человек. Стандартные вопросы: «Вот вы говорили об очень интересной проблеме, а что, если…?» К запланированной активности могут относиться лотереи, конкурсы, дегустации, специальные задания.

«Шорох». Какие требования к информационным письмам?

Количество участников, проинформированных о событии, всегда больше участников, которые посетили мероприятие. Поэтому к составлению текста надо подойти с учетом всех закономерностей, повышающих внимание к письменному сообщению . Помимо содержательной информации сообщение о мероприятии должно включать место проведения, дату, логотип организаторов и все контакты, по которым можно получить дополнительную информацию. Очень важными являются отзывы о предыдущих мероприятиях, по которым клиент поймет, что это событие не должно пройти мимо него. При рассылке приглашений участникам конференции важно соблюдать определенный график. Первое приглашение на конференцию желательно разослать не позднее, чем за 6-8 недель до даты проведения (для крупного события) и за 3-4 недели (для небольшого мероприятия). Второе приглашение рассылается участникам примерно за 3-4 недели (1 неделя) до начала конференции. И, наконец, третье письмо отправляется накануне события. В него обязательно входит подробная информация о том, как добраться до места сбора ,номера телефонов ответственных лиц .

Как помочь сотрудникам, которые будут привлекать клиентов.

Для сотрудников, которые отвечают за организацию мероприятия, необходимо написать сценарий разговора, который должен включать ответы на основные вопросы потенциального участника: Почему я все должен бросить и придти именно на ваше мероприятие? Что я получу по итогам мероприятия? Кто все эти выступающие? Действительно ли это так весело переодеваться в костюмы эпохи Петра 1, спускаться в пещеры или подниматься на Эверест?

«Хвост» Как оставить позитивные эмоции?

Один из самых простых способов сохранения позитивных эмоций на длительное время — подарок. Есть два способа выделить подарки из общей массы приятных сувениров: первый – подарить что-то особенное (это требует дополнительной работы и поиска интересного предложения на рынке сувенирной продукции), второй – подарить обычную вещь с именем участника (это требует четкой записи имен всех участников). Я много получаю подарочных футболок , но с особым теплом ношу футболку, на которой написано мое имя «Ася». Именные футболки в свое время получили все участники форума, который организовывал Казанский IT-парк.

«Нос». Как настроить клиента на нужный лад?

Каждый человек, когда попадает в новое пространство, пытается разобраться, чего здесь можно ожидать, и как себя надо вести. Безусловно, клиенты уже имеют определенные представления. Ведь они получили наши письма и пообщались с нашими сотрудниками. Однако еще не все остается ясным. Ясности добавляет пространство, в котором проходит мероприятие, и то внимание, которое оказывается участникам при встрече. Пространство должно быть удобным и комфортным. Поэтому сразу вычеркиваются удлиненные помещения, где людям приходится кучковаться в виде длинной змеи, у которой хвост не слышит, о чем говорит голова; комнаты с колоннами, перегородками и разными другими пространственными помехами; конференц-залы с обшарпанными стенами, старыми стульями и пожелтевшими экранами; а также душные и затемненные помещения, являющиеся самыми злостными врагами всех хороших мероприятий. Чем более дорогостоящий продукт мы продаем и чем более высокопоставленных гостей собираем – тем больше требований к уровню того пространства, где происходит мероприятие. То же самое относится и к дополнительному сервису.

Как конвертировать мероприятие в продажи?

Это основной вопрос. Потому что наш интерес – не в конференции, а в продвижении продукта. Соответственно – конференция должна открывать нам возможности следующего шага работы с клиентом. Для этого необходимо, чтобы выступления содержали «зацепки» для дополнительного общения после выступления. Наш Вадим может использовать следующие фразы «если вам важно разобраться в этом вопросе подробнее, подойдите, пожалуйста, ко мне после выступления, чтобы получить буклет, статью, электронное сообщение, волшебный клубочек, сапоги-скороходы…»
«Зацепку» надо спланировать заранее. Хорошими «зацепками» могут стать: благодарственные письма всем участникам по окончании мероприятия;

Как использовать мероприятие для следующего «шороха»

дополнительные информационные материалы, ; фотографии радостных участников. А для менеджеров отдела в еженедельный план работы должны быть внесены телефонные звонки клиентам, посетившим мероприятие. Удачное мероприятие обычно сохраняет позитивный эмоциональный шлейф пару недель. Лучше, если звонок попадет как раз в этот промежуток времени. .
Основной закон маркетинговых мероприятий: окончание одного мероприятия должно быть началом следующего. Здесь же хорошо будет работать специально смонтированный видеоролик о мероприятии, а также видеосюжеты с тематическим выступлением или отдельными репликами участников. #

При поддержке
Правительства
Москвы

11-14 НОЯБРЯ
МОСКВА +ОНЛАЙН

Российский Форум Маркетинга '2015

КУЛЬТОВОЕ МЕРОПРИЯТИЕ ПО УПРАВЛЕНИЮ МАРКЕТИНГОМ ОТ СОЗДАТЕЛЕЙ
РОССИЙСКОЙ НЕДЕЛИ МАРКЕТИНГА И РОССИЙСКОЙ НЕДЕЛИ ПРОДАЖ

Офлайн или онлайн пригласительные: **8-800-555-21-53, sales@ptf.su**
По вопросу сотрудничества: **Кристина Денисова k.d@ptf.su**
www.rmf2015.ru

"Хрустальная пирамида - 2015"

9 октября 2015 года в Москве в Lotte Hotel пройдет уже пятая церемония Гран-При «Хрустальная пирамида»- лучшим HR-руководителям, авторам HR-проектов, консультантам и организациям, оказывающим услуги по обучению и повышению квалификации персонала, которые вносят заметный вклад в развитие HR-менеджмента .

В состав жюри входят известные HR-директора и эксперты кадрового рынка

Встреча с Особым гостем XVI Саммита HR директоров пройдет 8 октября

ОСНОВНЫЕ ВОПРОСЫ САММИТА:
Что первые лица компании ожидают от кадровой службы?
Какие критические параметры человеческого капитала влияют на успех предприятия?
Как кадровая служба может стать проводником изменений и добиться высокой адаптивности организации к динамично меняющейся внешней среде?

Какими профессиональными и личными качествами, по Вашему мнению, должен обладать успешный HR-руководитель?

ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «КОНФАЭЛЬ» ИРИНА ЭЛЬДАРХАНОВА

Многими. Но главное: получать удовлетворение и гордиться тем, что удалось раскрыть в человеке таланты, помочь ему начать заниматься делом, к которому у него талант и страсть, изменить его жизнь так, что он и не мечтал. И такими талантливыми, нужными людьми наполнять компанию и потом постоянно держать руку на пульсе, чтобы сохранять и развивать и людей внутри компании, и отношения, и необходимый баланс между результатами, ростом, мотивацией.

РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДБОРА , РАЗВИТИЯ БРЕНДА РАБОТОДАТЕЛЯ LAFARGEHOLCIM, ЕКАТЕРИНА ЦЕЛОВА,

Успешный HR руководитель, на мой взгляд, должен в первую очередь любить людей. Уважать индивидуальность каждого, быть честным и открытым. Я верю, что счастливые люди работают лучше. Задача руководителя - вдохновлять и вести за собой. А по истине «зажечь глаза» людям своей команды можно только, если очень любишь свое дело и веришь в него.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СОЮЗА «ВОРЛДСКИЛЛС РОССИЯ», РОБЕРТ УРАЗОВ

Хороший руководитель, должен быть немного провидцем. То есть, должен не только видеть существующие проблемы и задачи, но иметь видение их решения и предвидеть последствия, просчитывать все свои решения на несколько шагов вперед. Главный критерий успешности HR-руководителя – это наличие слаженной команды. Директор должен объединить вокруг себя людей, заразить их интересом к работе. Результатов добьется только спокойный, уравновешенный человек, доверяющий профессионализму своего коллектива .

ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ КОРПОРАЦИИ SELA, ЭДУАРД ОСТРОБРОД,

Главная задача в работе HR – не навреди компании. Если при нововведении – сокращении, замене, результат становится хуже, то это изменение может принести больше вреда, чем пользы для работы всей компании. Так что решения нужно принимать очень взвешенно.

ДИРЕКТОР HR ДЕПАРТАМЕНТА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ОАО «РУСГИДРО», ВАДИМ ГАЛКА

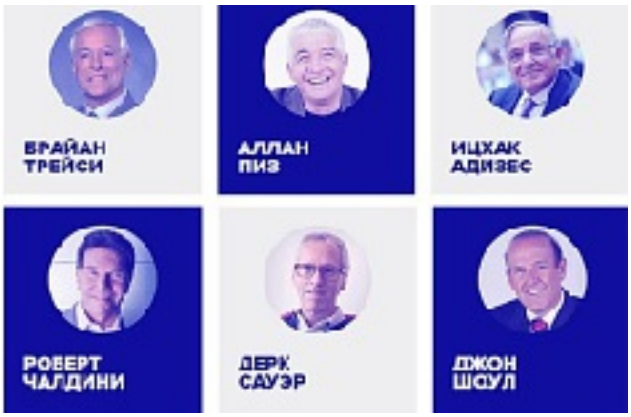
Самая главная компетенция - это не академический, а жизненный опыт. Хочу пожелать быть все время в тонусе, готовым предложить нестандартные идеи и творческий подход. Время - сущность абстрактная, а стадия развития компании - конкретная. Время определяем мы. Опережать его плохо, опаздывать от требований текущего момента- не эффективно. Особенно важно соблюдать баланс между общечеловеческими ценностями и корпоративным цинизмом. И еще одна черта отличает профессионала от новичка – это умение погружаться в детали и не упускать главного за потоком информации, структурировать ее и использовать во благо компании и работников. Обязательно общаться и обмениваться опытом, не скупиться рассказывать о своих проектах и внимательно слушать

ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ КОМПАНИИ «РОЛЬФ»,ОЛЬГА КОРОСТЕЛЁВА

У меня есть субъективное ощущение, что мы на пороге глобальных изменений в HR-направлении в целом. Многие компании уже имеют такой опыт, а кто-то из коллег только движется в этом направлении. Меняется миссия HR в бизнесе, меняются ключевые KPIs эффективности, которые мы используем в работе. Меняется подход к подбору персонала – то, что было эффективно еще 2 года назад уже сейчас уже – забытое прошлое.

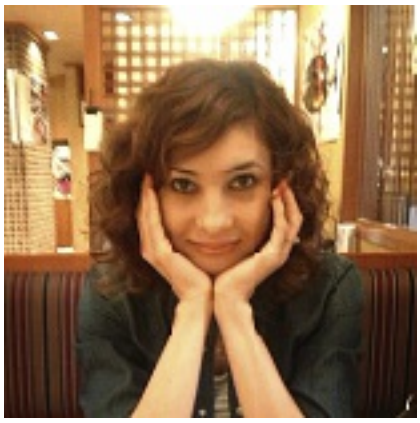
26-27 октября 2015 года в Crocus City Hall (г. Москва) состоится бизнес-событие мирового масштаба — Synergy Global Forum. Присоединяйтесь к тысячам участников форума, получайте вдохновение от ведущих бизнес-спикеров планеты и конвертируйте его в капитал.

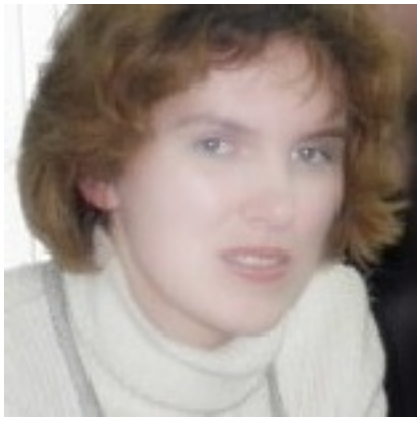
Темы выступлений: лидерство, личная эффективность, управление



Лучшие мировые спикеры, форум, нетворкинг

Читайте нас на www.hr-media.ru
Над проектом работали:





Алексей Широкопояс

Главный редактор, аналитик,
практикующий тренер, HR-консультант
consult2005@inbox.ru ,8-926-210-84-19

Дмитрий Королев

Мобильное приложение
8-925-391-81-42

Ольга Рыкусова

Руководитель интернет-проекта,
редактор, директор по маркетингу
olgarykusova@hr-media.ru

Александра Шевченко

Веб-дизайнер
8-925-391-81-42

Надежда Королева

Редактор, дизайн, верстка, фотография
8-925-391-81-42

Лейла Мамедова

Редактор, маркетолог
8-925-391-81-42

**Журнал "КОМПЕТЕНЦИИ"
номер август-сентябрь 2015**

Тираж 5000 подписчиков
16 +, #- знак окончания статьи

**Бесплатный выпуск. Разрешено
бесплатное распространение**

Перепечатка без согласования запрещена.
При использовании материалов сайта
прямая ссылка на журнал обязательна.

⊕ *КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ*

О КАРЬЕРЕ

О БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЕ

ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ

Главный редактор
Алексей Широкопояс

"КОМПЕТЕНЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ "- ЭТО БЕСПЛАТНЫЙ ЦИФРОВОЙ ЖУРНАЛ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ,ДУМАЮЩИХ О КАРЬЕРЕ, О БИЗНЕС-РЕЗУЛЬТАТЕ, ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОДЧИНЁННЫХ.
ПОДПИСКА И РАСПРОСТРАНЕНИЕ НЕОГРАНИЧЕННОЕ И БЕСПЛАТНОЕ.
ПОДПИСАТЬСЯ МОЖНО НА НАШЕМ САЙТЕ.