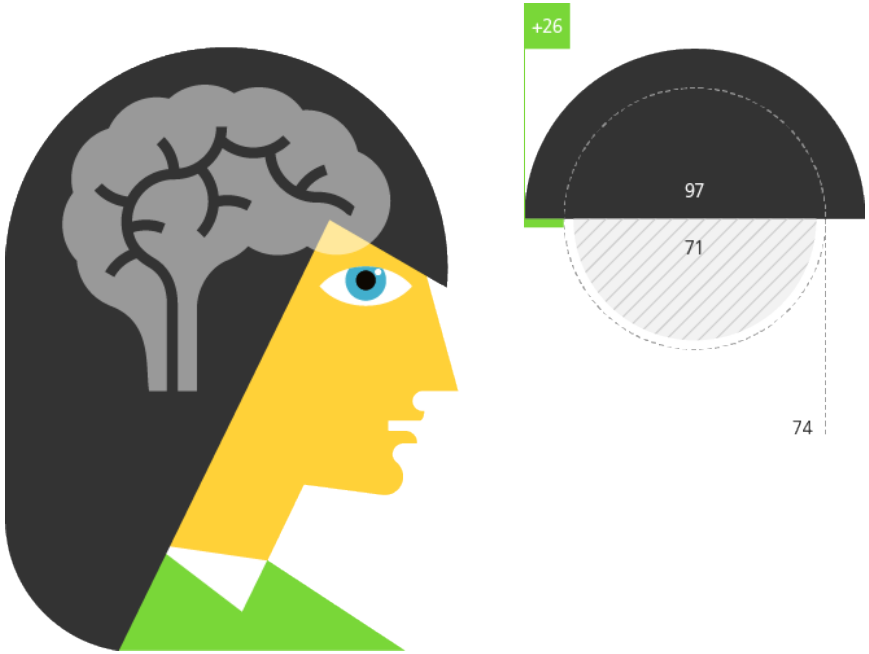
Концепция “High Performance Organization”: от удовлетворенности сотрудников к высоким бизнес-результатам



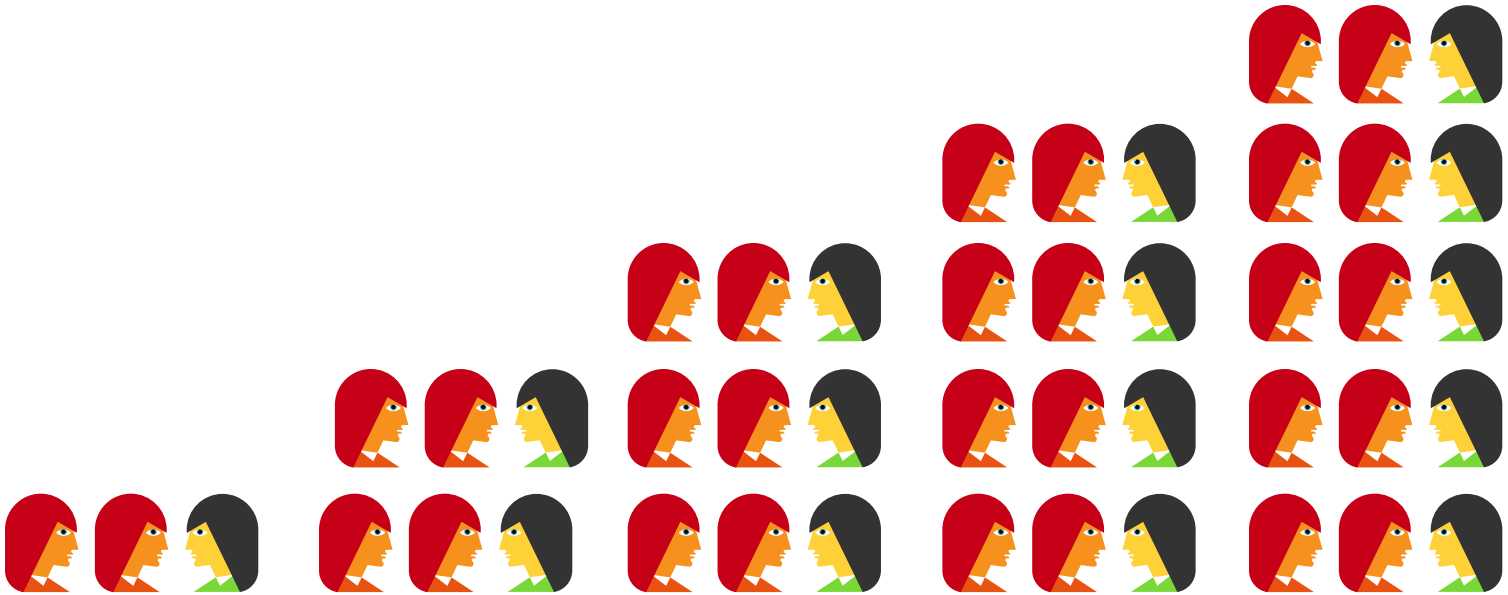
Инна Меренкова

Рост бизнеса возможен в 4 направлениях

“Successful customer support requires excellent employees, an efficient organization and, last but not least, effective methods. Only if these three components are integrated into a single unit can we expand strategic partnerships, create added value for our customers and achieve profitable growth.”

Siemens Annual Report 2011

HR подразделения компаний должны поддерживать стратегию роста и быть основой для выполнения бизнес-целей



"Any High Performance Organization must have four components: passionate leadership, sound strategies, robust systems, and a high performance culture. A leader needs to work on all four pillars."

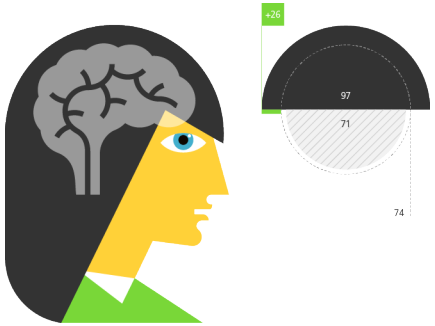
Bob McDonald
CEO, P&G

Но создавать высоко-результативные организации становится все труднее и затратнее

- Война за таланты
- Трудно удерживать и повышать вовлеченность сотрудников
- Сложно найти настоящих лидеров
- Меняются ожидания сотрудников по поводу баланса работы и личной жизни
- Социальные медиа дают в руки сотрудников инструменты влияния
- Необходимо быстро внедрять инновации и управлять изменениями

Главные цели High Performance Organisation

Высоко-результативная организация



Представлять ценность для сотрудников

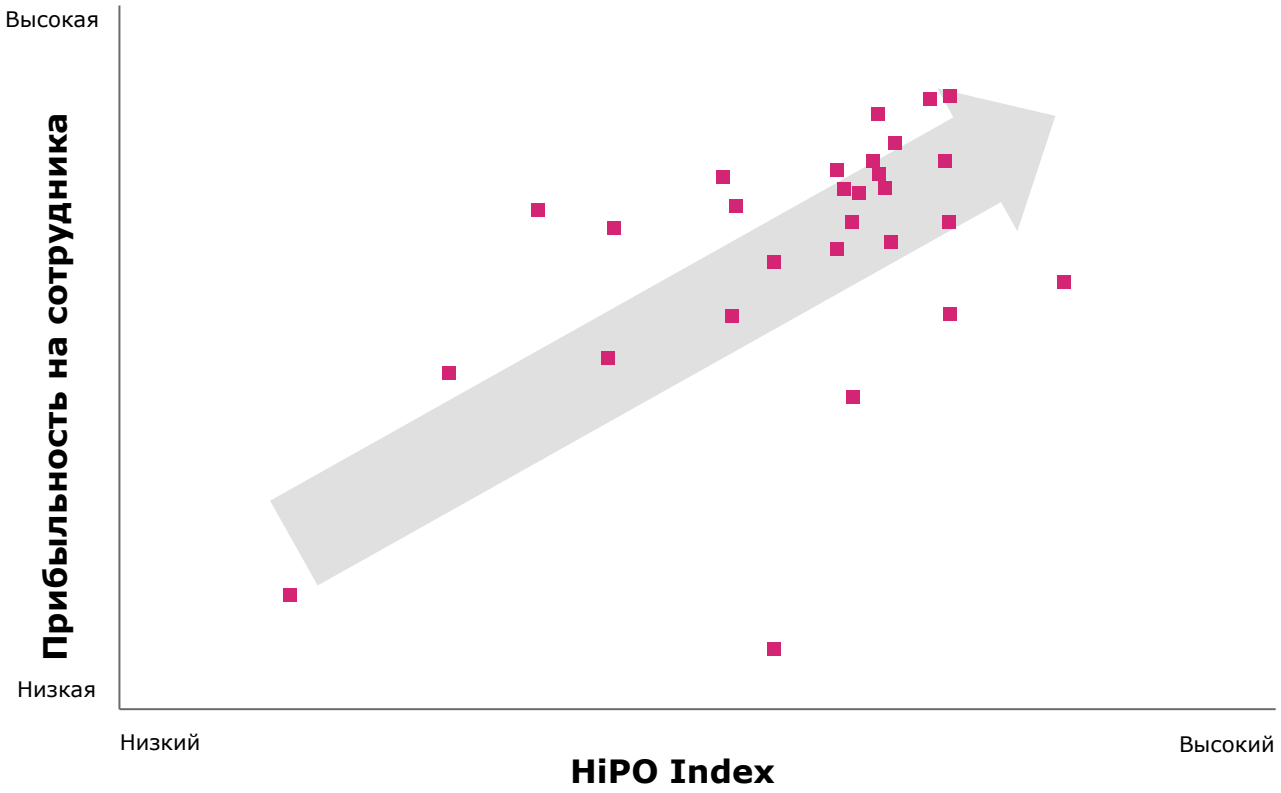
Представлять ценность для потребителей

Выполнять обещания бренда

Успех бизнеса

Компании должны выйти за рамки просто измерения удовлетворенности и приверженности сотрудников, чтобы понять эффективность организации в целом

Наш подход напрямую связан с ростом бизнеса



“Мы твердо убеждены в том, что рост вовлеченности персонала напрямую влияет на лояльность клиентов, производительность труда и ведет к экономии издержек”

J. Thomas Bowler Jr.
SVP of Human Resources, UTC

Пример: Розничная компания

Связь между поведением сотрудников, опытом потребителей и продажами

TNS

HR-БРЕНДИНГ 2014
МЕЖДУНАРОДНЫЙ САММИТ

Как рост приверженности и вовлеченности сотрудников может влиять на рост бизнеса

Европейская розничная сеть DIY (90 магазинов) решила вырасти за счет повышения среднего чека на один визит.

Цель: оценить приверженность и вовлеченность торгового персонала и понять, какова связь между поведением персонала и менеджеров в точках продаж и опыта покупателей

Разработать систему, позволяющую выявлять драйверы приверженности и вовлеченности персонала

Исследовательский вопрос

Поведение сотрудников

Какое поведение наилучшим образом воздействует на опыт покупателей в магазинах?

Опыт покупателей

Как поведение сотрудников и менеджеров в магазинах влияет на опыт покупателей, и на какие аспекты покупательского опыта конкретно?

Потенциал роста

Какое поведение сотрудников и менеджмента приводит к позитивному клиентскому опыту и влияет на бизнес-показатели?

Потенциал роста рассчитывается как

- **Общая оценка продавца и желание покупателя совершить повторную покупку в этом магазине.**

Выводы

Поведение персонала

Сотрудники важны с точки зрения улучшения бизнеса.
Поведение персонала и менеджеров влияет на позитивный опыт покупателей и создает ценность для покупателей, а также потенциал роста сети.

Аспекты организации

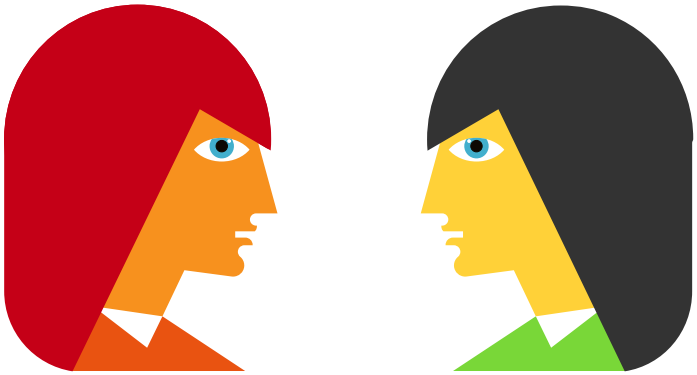
Организационные аспекты (командный дух, эффективность, хорошая рабочая атмосфера и четкость целей) положительно связаны с опытом покупателей.

Поведение менеджеров

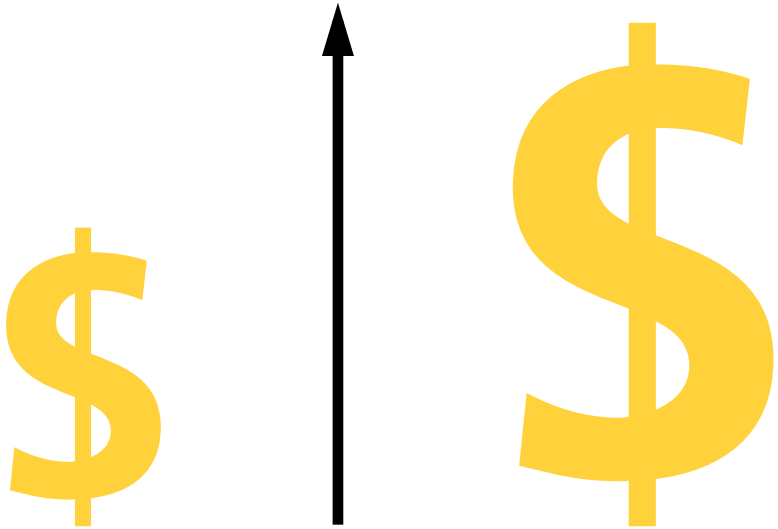
Руководство – начальная точка развития бизнеса
Командный дух и способность дать сотрудникам почувствовать свою важность для успеха бизнеса - важные драйверы покупательского опыта.

Что было сделано:

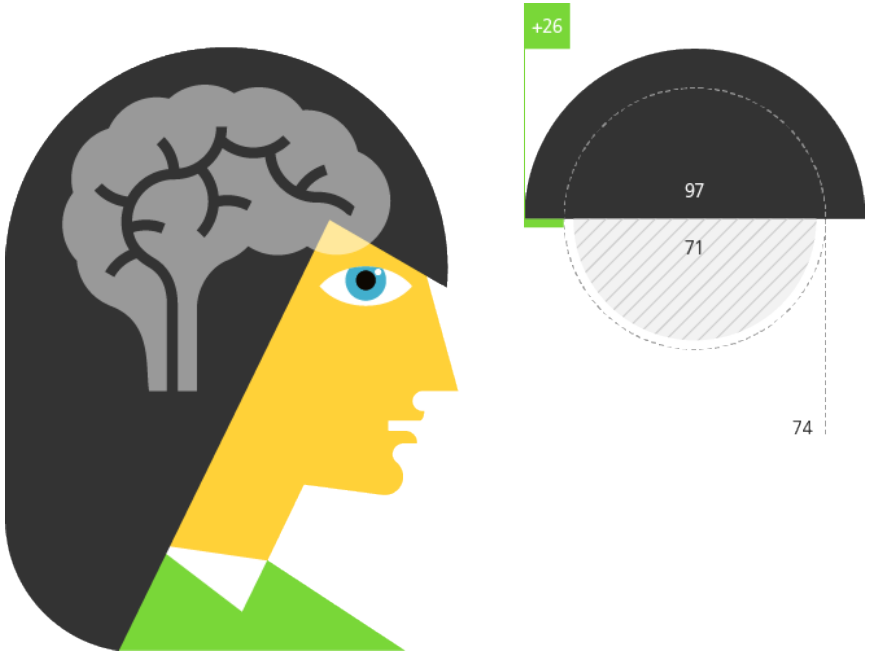
1. Рассчитали ROI, который может получиться после внедрения изменений
2. Сконцентрировали усилия вокруг двух приоритетных областей, выявленных в результате исследования
3. Была проведена серия воркшопов по клиентоориентированности, особенно в магазинах с низким уровнем удовлетворенности.
4. Сотрудники были мотивированы путем совершенствования внутренних коммуникаций и дополнительного обучения



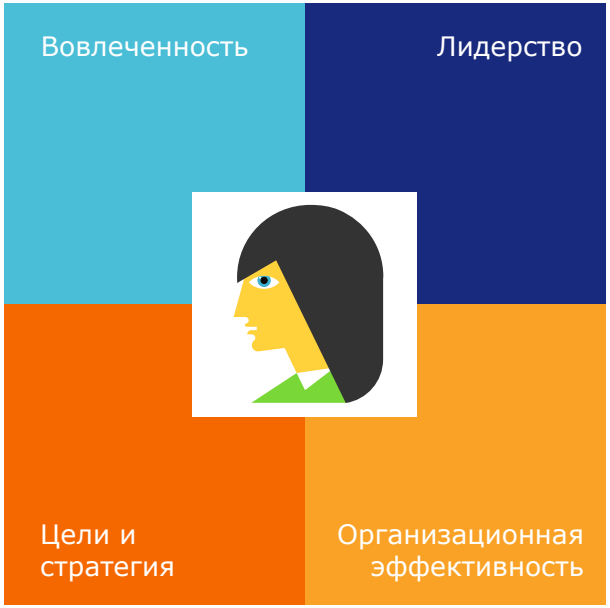
Продажи выросли на 2% за визит в тех магазинах, где произошел рост вовлеченности персонала



TRI*M HiPO дает четкое представление о результативности компании и позволяет выявить те аспекты, которые требуют улучшения



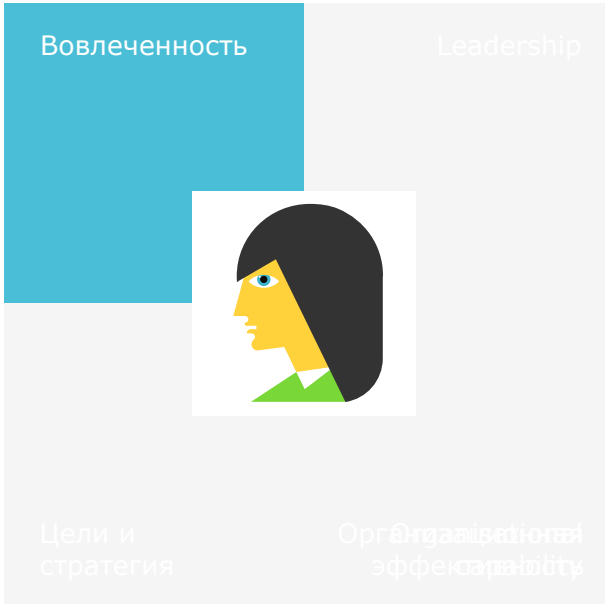
Чтобы создать High Performance Organisation, необходимо быть успешным в четырех областях



Первый фактор успеха: **Вовлеченность**

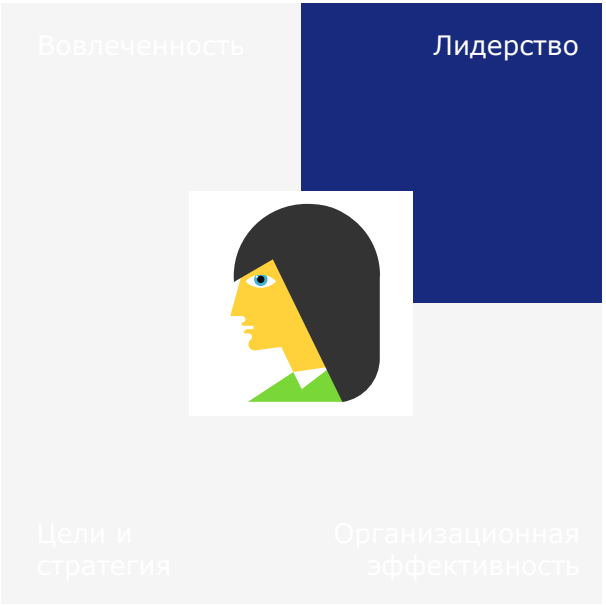
Сотрудники должны:

- Быть привержены компании и чувствовать связь с ней и со своей командой
- Работать в мотивирующем окружении и быть готовыми к большему
- Быть клиенто-ориентированными



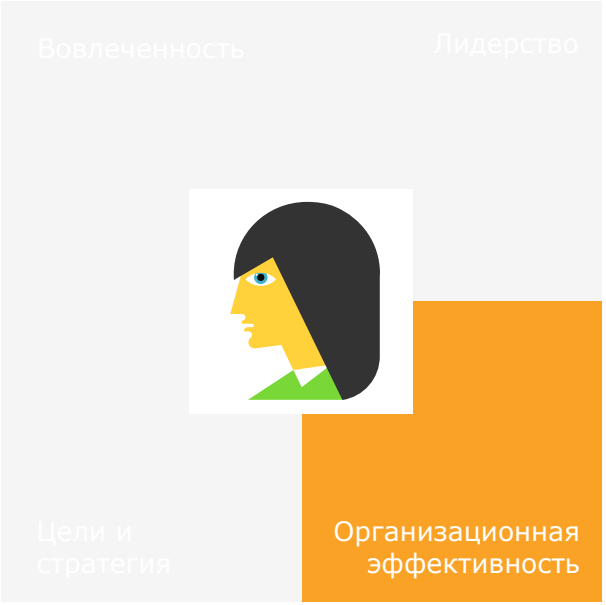
Второй фактор успеха: **Лидерство**

- Сотрудники доверяют топ-менеджменту и непосредственному руководителю
- Руководители способствуют созданию атмосферы открытости и доверия
- Руководители обеспечивают эффективную работу подразделений



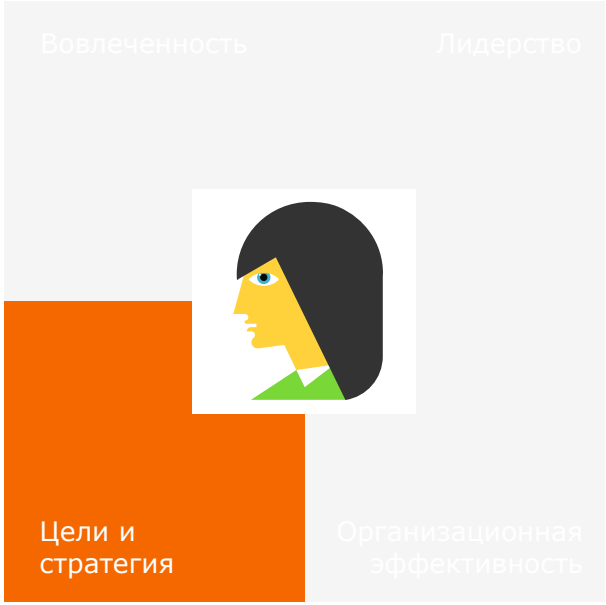
Третий фактор успеха:
Организационная эффективность

- Работа организована эффективно
- Взаимодействие внутри и между командами налажено
- Решения принимаются и реализуются быстро
- Атмосфера в компании способствует творчеству и развитию
- У сотрудников достаточно полномочий для принятия решений



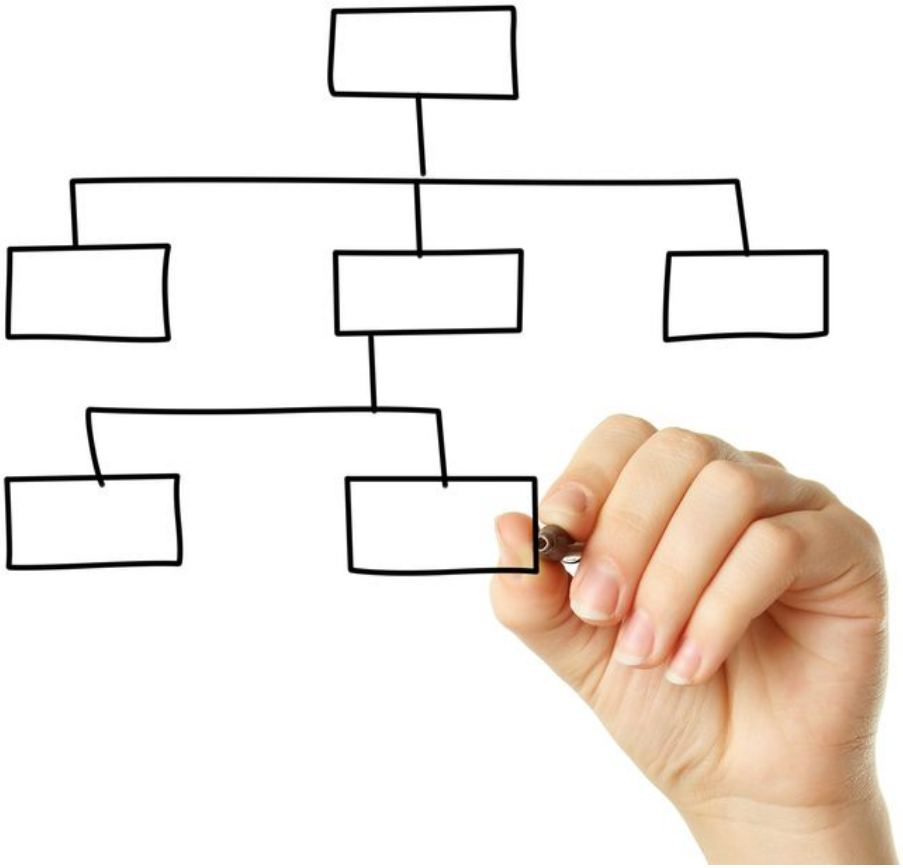
Четвертый фактор успеха:
Согласованность целей и стратегии

- Персонал осведомлен о целях компании
- Каждое подразделение имеет свои цели и работает над их реализацией
- Каждый сотрудник понимает, какой вклад он(а) вносит в реализацию целей компании



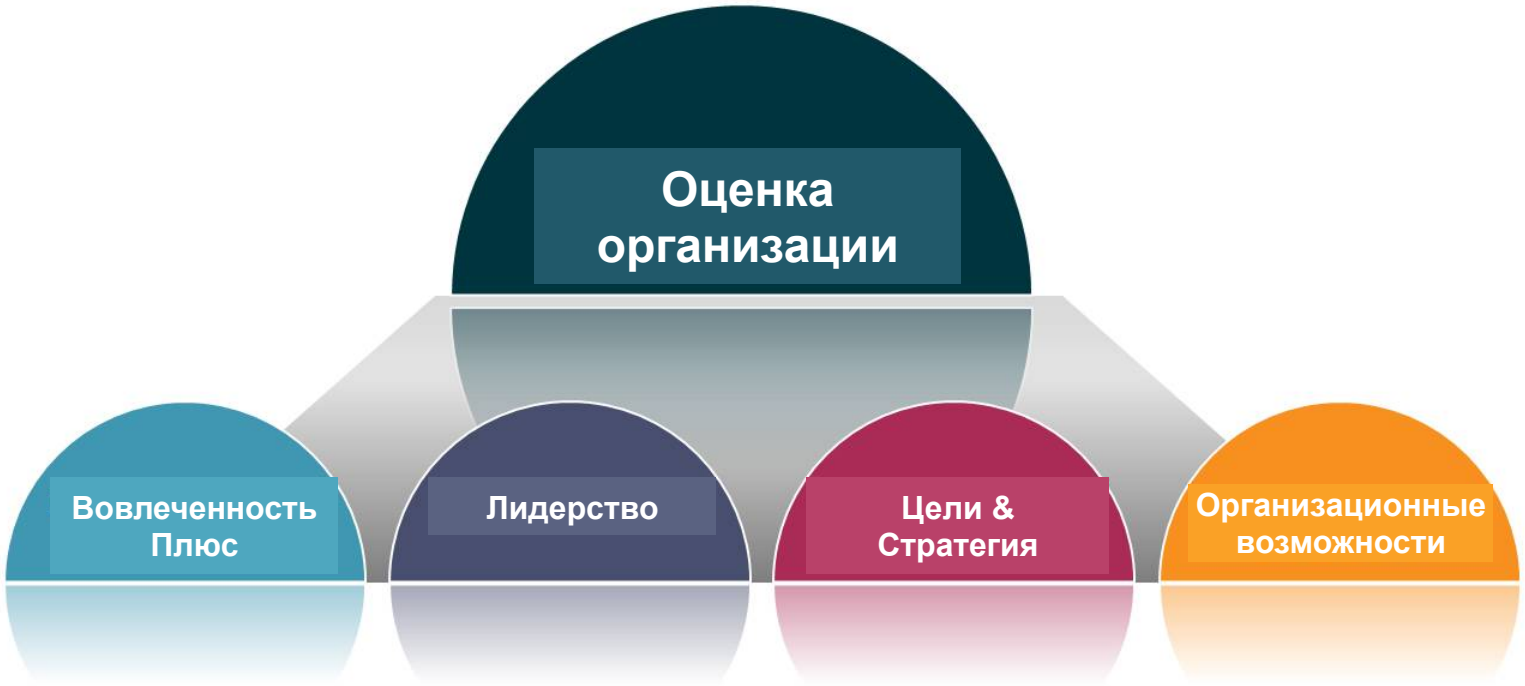
TRI*M HiPO не только оценивает успешность компании, но и дает четкие рекомендации, помогающие сделать организацию высоко-результативной

- Является ли ваша организация высоко-результативной? Где вы, по сравнению с нормами рынка?
- Каковы основные драйверы в ключевых областях и как они они влияют на результативность бизнеса?
- Каковы ваши сильные стороны?
- Как расставить приоритеты и куда инвестировать в первую очередь, чтобы способствовать росту?

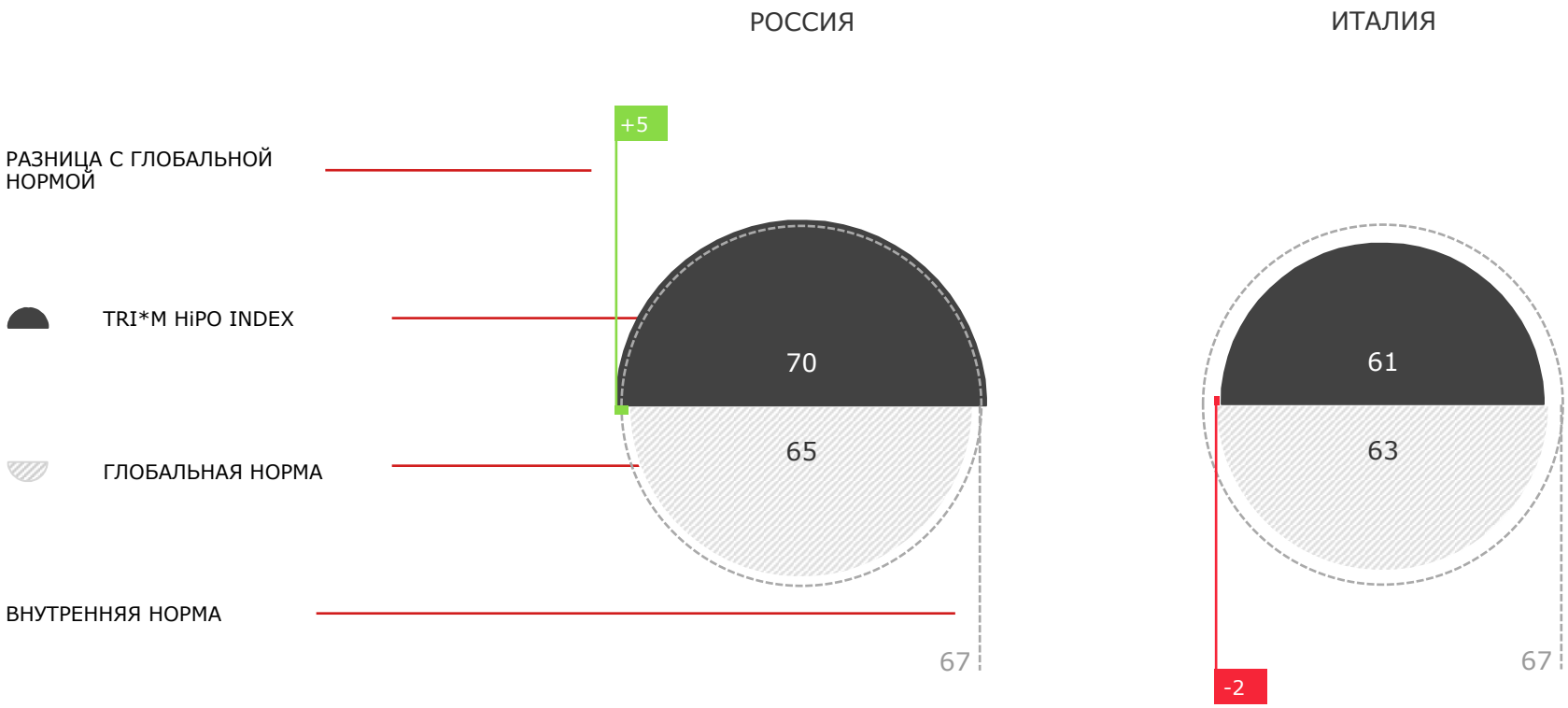


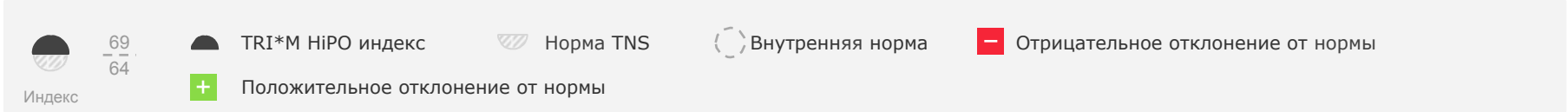
High Performance Organization

25 вопросов → 4 фактора успеха → TRI*M HiPO Индекс

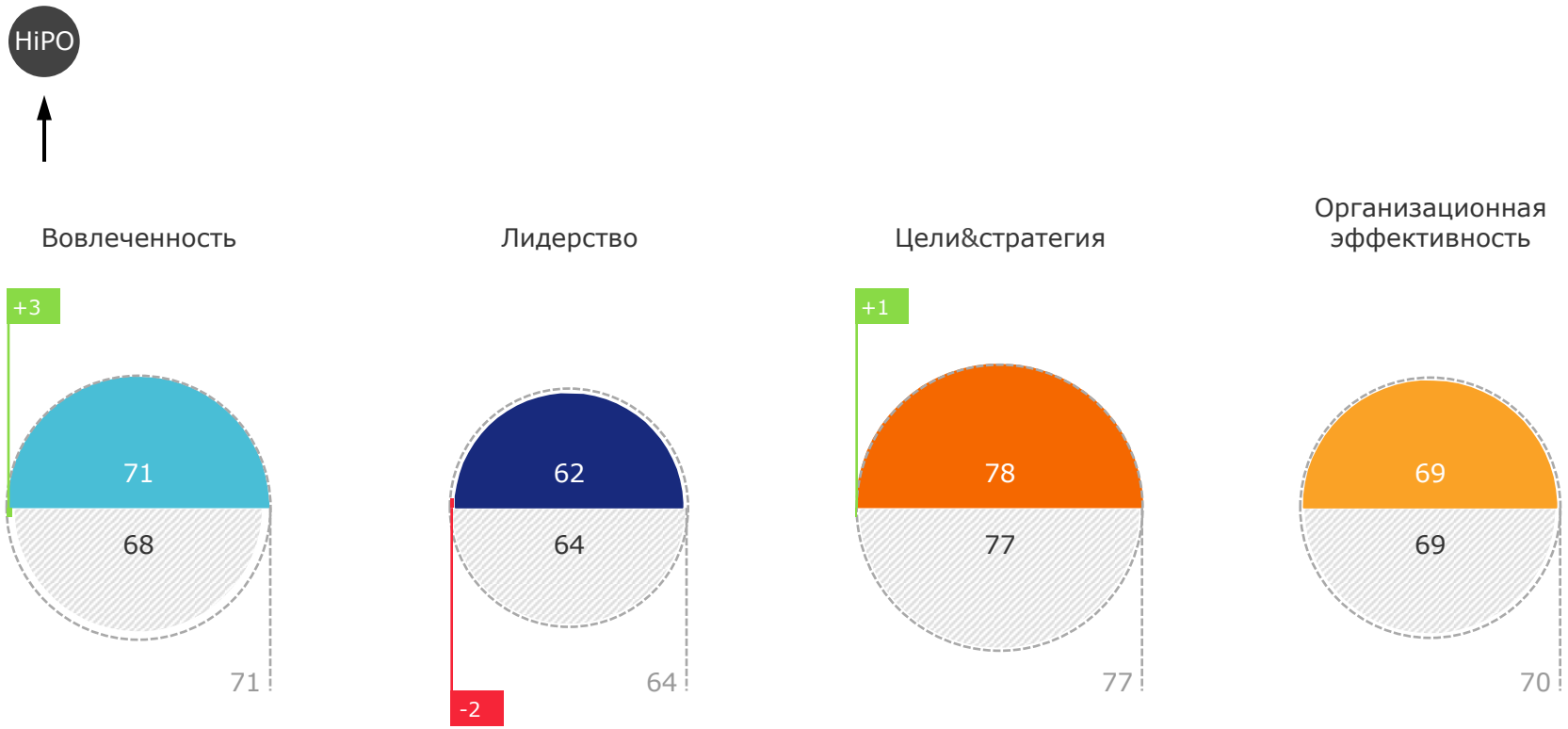


Единый TRI*M HiPO-индекс по сравнению с нормами





Оценки по четырем факторам успеха



69
64
Индекс

TRI*M HiPO индекс

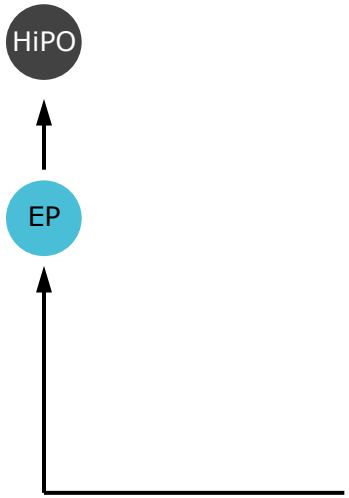
Нома TNS

Внутренняя норма

Отрицательное отклонение от нормы

Положительное отклонение от нормы

А также по отдельным атрибутам каждого фактора



71
68

TRI*M HiPO index

Норма TNS

Внутренняя норма

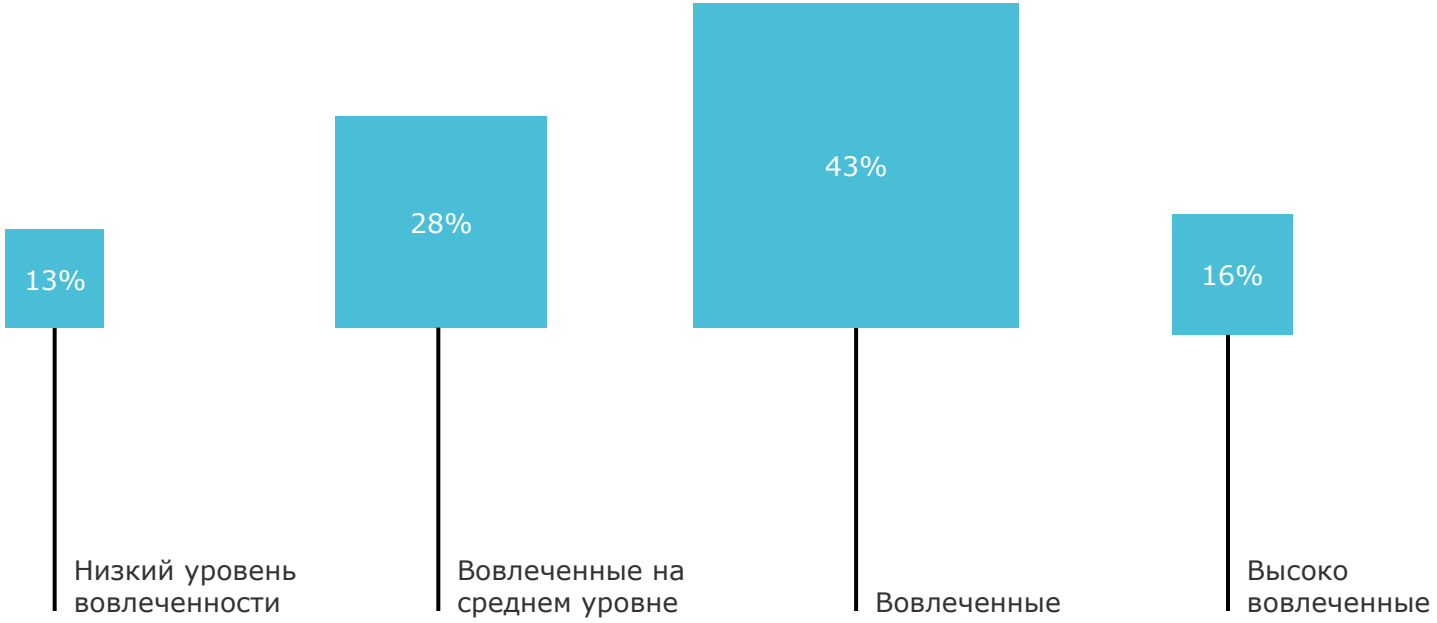
Отрицательное отклонение от нормы

Положительное отклонение от нормы

TNS

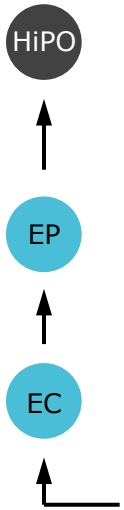
HR-БРЕНДИНГ 2014
МЕЖДУНАРОДНЫЙ САММИТ

Сегментация по уровню вовлеченности персонала

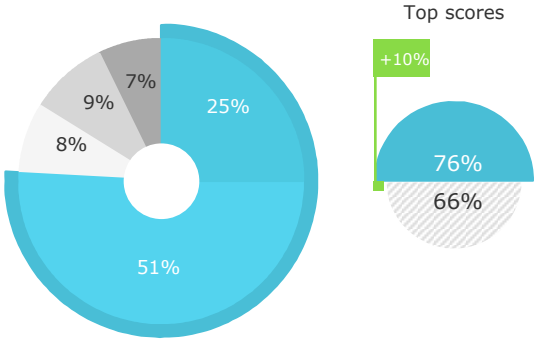


Процент сотрудников

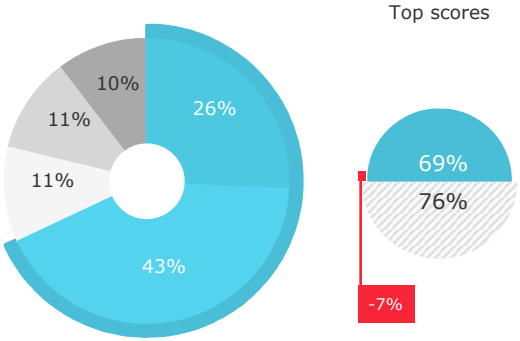
Можно четко понять, где именно необходимы изменения



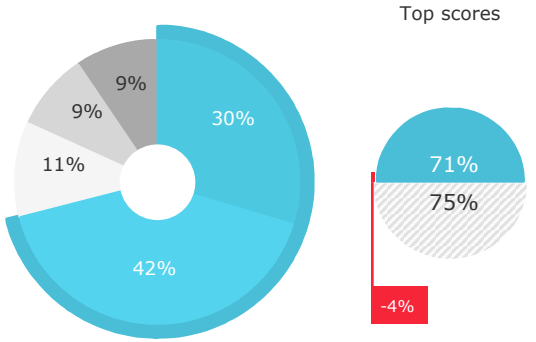
Насколько в целом Вы удовлетворены работой в компании X?



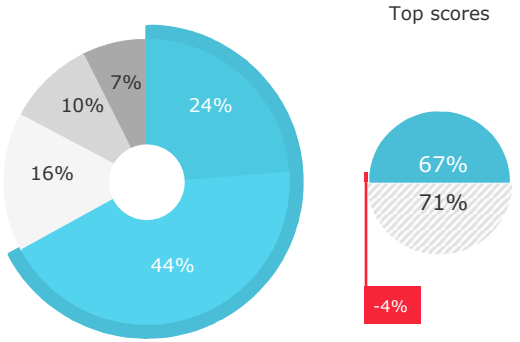
Основываясь на Вашем опыте, стали бы Вы рекомендовать компанию X как работодателя своим друзьям и знакомым?



Я горжусь тем, что работаю в компании X и с радостью рассказываю об этом окружающим



Я верю в будущее компании X и поддерживаю ее стратегию развития



72
69 Позитивные ответы 4 + 5 Норма TNS − Негативное отклонение от нормы + Позитивное отклонение от нормы

Scorecard: отражает возможности повышения результативности организации, поддерживающие рост бизнеса

Основные сильные стороны

Я могу принимать самостоятельные решения в моей работе

Я горжусь тем, что работаю в компании

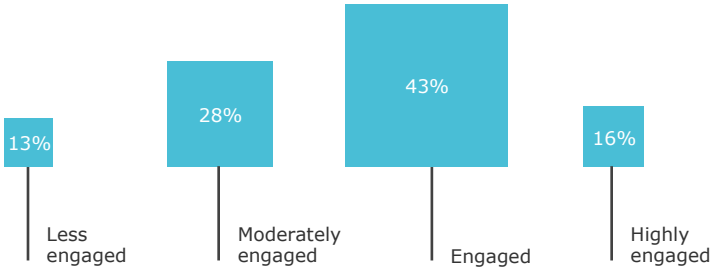
Основные вызовы

Взаимодействие между подразделениями компании

Вовлеченность коллег моего подразделения

Отслеживание выполнения целей подразделения на регулярной основе

Сегментация по уровню вовлеченности



TRI*M HiPO index | Норма TNS | Внутренняя норма | Негативное отклонение от нормы | Позитивное отклонение от нормы

TNS

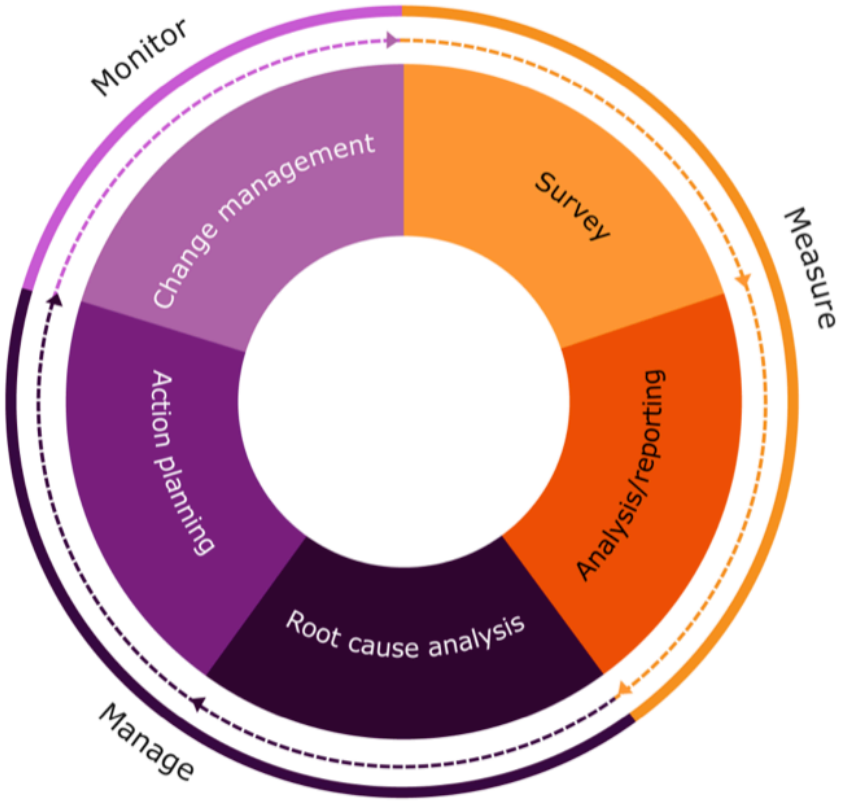
HR-БРЕНДИНГ
2014
МЕЖДУНАРОДНЫЙ САММИТ

TRI*M HiPO – дополнительные модули

Дополнительные модули:

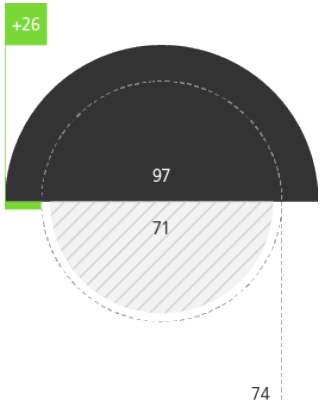
- Выбираются из имеющихся в TNS модулей и вопросов
- Разрабатываются совместно с TNS

Полный цикл: от измерений до изменений



"An organisation is the sum of its people – for better or for worse. … In a customer-centric organisation, employees are the builders of the experience, and the sum of the employees is an atmosphere of employee delight – and, therefore customer delight. There is no customer experience without employee experience"

Lior Arussy: Customer Experience Strategy, The Complete Guide from Innovation to Execution, 2010, p 146



Спасибо за внимание!

Ждем вас на нашем мастер-классе в 16:00
Мастерская 3. “Комплексный подход к оценке вовлеченности сотрудников – основано на реальной истории”