

Посібник

з основ управління людськими ресурсами
для територіальних громад

GOV club

Ця публікація була підготовлена за підтримки Європейського Союзу і його держав-членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії. Зміст цієї публікації є виключною відповідальністю її авторів та не може жодним чином сприйматися як такий, що відображає погляди Програми «U-LEAD з Європою», уряду України, Європейського Союзу і його держав-членів Німеччини, Швеції, Польщі, Данії, Естонії та Словенії.

Вступ

Важливість розвитку навичок в управлінні людським потенціалом представників територіальних громад є основою ефективного розвитку як окремих регіонів, так і країни в цілому.

Злагоджена робота всіх спеціалістів у органах місцевого самоврядування принесе високий результат роботи й задоволеність від її якості.

Після формування нових територіальних громад, питання пошуку й підбору кваліфікаційних фахівців стало ще більш гостро. Наш посібник допоможе вам озброїтися найкращими передовими техніками створення потужних й ефективних команд. Разом ми розберемось у тому, як сформувати команду, щоб кожен спеціаліст був на своєму місці, а вся команда працювала на спільний результат.



Зміст

Вступ	01
Зміст	02
Тема Рекрутинг	03
1.1. Рекрутинг в розрізі основних HR-процесів	03
1.2. Етапи рекрутингу: пошук і підбір кандидатів	04
1.3. Відбір кандидатів: співбесіда та конкурс	08
1.4. Залучення кваліфікованих кадрів на місцях	12
1.5. Запрошення на роботу та адаптація	14
Тема Основи управління людськими ресурсами.	
Робота з командою під час кризи	18
2.1. Роль управління людськими ресурсами (HR) та HR-стратегія: основні процеси HRa у ОМС та створення й імплементація HR-стратегії	18
2.2. Типи співробітників та мотивація для різних типів	20
2.3. Управління командою під час кризи: модель процесу успішного управління змінами	23
Тема Оцінка персоналу	28
3.1. Системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату	30
3.2. Задачі керівника у процесі оцінювання	35
3.3. Етапи розробки індивідуального плану розвитку (ІПР) для працівників	39
Тема Створення HR-бренду для органів місцевого самоврядування	41
4.1. HR бренд: визначення, мета та результати створення	41
4.2. Внутрішні та зовнішні складові HR-бренду	44
4.3. Ціннісна пропозиція компанії як роботодавця (EVP) — інструмент утримання та залучення талановитих працівників	45
4.4. Зовнішні та внутрішні комунікації й управління HR-брендом	46
Словник	48
Додаткові матеріали	49
Додатки	50
Місце для нотаток	55


тема #1

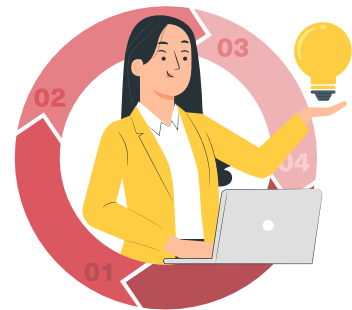
➔ Рекрутинг


1.1. Рекрутинг в розрізі основних HR-процесів


HR (Human resources) — це людський капітал, знання та навички, які втілюють люди.


HR-цикл має конкретну послідовність дій, що бере на себе HR (або спеціаліст, який має виконувати ці ролі у територіальній громаді), а саме:


 **ПОШУК ТА РЕКРУТИНГ** — є першим етапом в HR-циклі. Це фундаментальний, невід'ємний та першочерговий процес. Підбір персоналу допомагає розвинути емоційний інтелект і активне слухання, що є необхідними для HRa. Рекрутинг дає чітке розуміння запиту та вміння забезпечити потрібним персоналом органи місцевого самоврядування.



 **ВВЕДЕННЯ В ПОСАДУ** — це створення ефективного поля для комфортної та швидкої адаптації нового персоналу. Головна мета програми адаптації — ознайомлення нових співробітників із загальними правилами роботи в організації, правилами техніки безпеки і охорони здоров'я, з новими робочими умовами, корпоративними традиціями і нормами поведінки.

 **УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ** — це якісний показник працівника по відношенню до мети та цілей організації. Мотивацією для члена команди є професійний розвиток, кар'єрний ріст та винагорода (матеріальна та нематеріальна).

 **УПРАВЛІННЯ ДОСВІДОМ ТА РОЗВИТОК ПЕРСОНАЛУ** — розвиток співробітника всередині організації є необхідним для обох сторін, задля користі територіальної громади та професійного досвіду працівника. Завданням HRa є визначити потребу у навчанні та створити всі необхідні умови для його проведення на користь, знову ж таки, обох сторін.

 **ВИЗНАННЯ** — це певною мірою заохочення працівника для досягнення нових висот та вирішення більш складних задач. З персональних заохочень можуть бути надані: подяка чи грамота, із врученням грошової премії або без. Також встановлені спеціальні відзнаки в межах громади/органу місцевого самоврядування, наприклад «за працю», «за сумлінність» тощо.

1.2. Етапи рекрутингу: пошук і підбір кандидатів

Що ж таке рекрутинг?

Рекрутинг — це процес пошуку та підбору потенційних людських ресурсів для заповнення вакантних позицій в організації



За шляхами пошуку рекрутинг буває: **внутрішній** і **зовнішній**



Внутрішній

пошук кандидата всередині структури. Це важливий елемент розвитку співробітників



Зовнішній

пошук кандидата на посаду поза штатом ОМС

Ви можете використовувати обидва ці методи, щоб сформувану й професійну роботу працівників у територіальній громаді.

Внутрішній підбір

+ Переваги

Великий обсяг інформації щодо працівника, якого переводять, щодо його професійного потенціалу (зон розвитку, сильних сторін та способу роботи) Короткий період адаптації працівника, менше зусиль на пошук

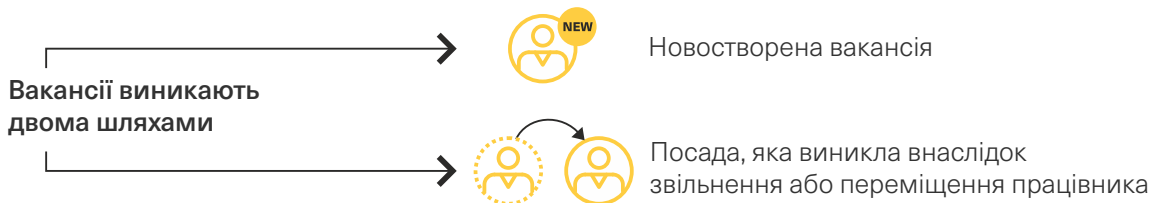
- Недоліки

Брак можливостей порівняти потенціал працівника, якого переводять, з компетентностями інших потенційних кандидатів

Зовнішній підбір

+ Переваги	- Недоліки
<p>Більший вибір потенційних кандидатів, і внаслідок цього – можливість прийняти на роботу особу, яка у найвищій мірі відповідає вимогам для даної посади</p> <p>Можливість прийняти на роботу спеціаліста нового профілю</p>	<p>Процедура вимагає більших зусиль та довшого часу, ніж внутрішній підбір, може бути пов'язана з вищим ризиком вибору невідповідної особи, зокрема, у випадку неякісного проведення процедури добору</p>

Етапи рекрутингу



ОМС формує структуру та затверджує її рішенням ради під час сесії. Штатний розпис формується та затверджується на підставі структури.

Розглянемо два варіанти



Новостворена вакансія

Відображення нової структури ОМС — її створення у штатному розписі



Перед тим, як перейти до дій, необхідно врахувати повноваження, якими наділений ваш ОМС. Перевірити чи вже є для виконання цих повноважень особа чи підрозділ

Операційно ланцюжок дій виглядає так:



Схематично розділити оголошення про посаду можливо на такі 2 блоки



В оголошенні про проведення конкурсу повинні міститися такі відомості:

- 1) найменування державного органу із зазначенням його місцезнаходження, адреси та номерів телефонів;
- 2) назви вакантних посад із зазначенням, що додаткова інформація щодо основних функціональних обов'язків, розміру та умов оплати праці надається кадровою службою;
- 3) основні вимоги до кандидатів, визначені державним органом згідно з типовими професійно-кваліфікаційними характеристиками посад державних службовців;
- 4) термін прийняття документів (протягом 30 календарних днів з дня оголошення про проведення конкурсу).

До кваліфікаційні вимог ми можемо віднести такі відомості:

- ✓ бути громадянином України
- ✓ мати вищу освіту не нижче ступеня магістра
- ✓ відповідати професійному рівню визначеному керівником та описаному в заявці на вакансію

Особи, які відповідають основним кваліфікаційним вимогам і бажають взяти участь у конкурсі, подають пакет документів відповідно до вимог законодавства:

Конкурс в ОМС регулюється постановою Кабінету Міністрів України від 15 лютого 2020 р. № 169 "Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців»

1. До конкурсної комісії надсилають такі документи:

- заяву про участь у конкурсі;
- заповнену особову картку (форма П-2 ДС) з відповідними додатками;
- дві фотокартки розміром 4х6 см (без кути);
- копії документів про освіту, підвищення кваліфікації, присвоєння вченого звання, присудження наукового ступеня;
- копію паспорта громадянина України;
- копію військового квитка.

При подачі копій при собі мати оригінали.

2. Шляхом заповнення на офіційному веб-сайті Національного агентства з питань запобігання корупції декларацію особи, уповноваженої на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, за минулий рік.

Заяви приймаються протягом 30 календарних днів після опублікування оголошення.

➔ **Важливим етапом рекрутингу є пошук кандидатів**

➔ **Нові оголошення розміщуються на сайті ОМС**

Щоб розширити можливість залучення більшої кількості кваліфікаційних кадрів та популяризувати вакансію, зверніть увагу на додаткові місця розміщення вакансії:

сайти пошуку роботи



соціальні сторінки територіальної громади у **facebook**



Також зовнішні ресурси можуть бути розширені:



Центри зайнятості



Оголошення (в транспорті, на вулиці, друкованих ЗМІ)



Ярмарки вакансій, виставки, конференції



Робота з профільними навчальними закладами у регіоні

1.3. Відбір кандидатів: співбесіда та конкурс

Співбесіда — це один з методів відбору та оцінки персоналу, що є процесом обміну інформацією між двома сторонами

І в той же час — це реальний зріз поведінкових характеристик людини, які проявляються в робочих ситуаціях.



Основні цілі співбесіди:

- визначити риси характеру кандидата
- оцінити попередній досвід
- визначити здібності кандидата
- порівняти й обрати найкращого кандидата

Основні правила вдалої співбесіди:

- ✓ Знати точну мету проведення співбесіди
- ✓ Заздалегідь спланувати співбесіду (визначити час для основних питань (не менше 20 хв), підготувати перелік питань, що визначають як здібності, так і особистісні риси характеру кандидата та інше
- ✓ Ретельно вивчити інформацію про кандидата
- ✓ Надати можливість кандидату задати питання
- ✓ Подякувати кандидату за увагу і повідомити точні терміни остаточного рішення

Етапи співбесіди



Розглянемо різні типи співбесід

- проєктивна співбесіда
- стрес-інтерв'ю
- співбесіда по компетенціям
- case-інтерв'ю
- структурована (формалізована) співбесіда



Структурована співбесіда (формалізована, стандартизована):

- проводиться за стандартним зразком;
- чітка послідовність заздалегідь підготовлених запитань з точними формулюваннями;
- важливо все: як кандидат буде свою розповідь, наскільки добре володіє мовою, чи уміє швидко перемикає свою увагу;
- універсальний метод, який має широке застосування в практиці підбору персоналу.



Співбесіда за компетенціям:

- питання будуються таким чином, що припускають розгорнену відповідь;
- кандидата просять описати одну-дві історії на певну тему з минулого професійного досвіду.

НАПРИКЛАД,

1. Розкажіть про ситуацію, коли у вас виник (або виникав) конфлікт з колегами.
2. Розкажіть про ситуацію, коли ви працювали в команді над складним проєктом.
3. Вам більше подобається працювати самостійно чи в команді?
4. Розкажіть мені про часи, коли ви були лідером. В чому полягала ваша роль та якими були результати?
5. Що було найбільшим викликом для вас у попередньому досвіді?

У наведеній таблиці в **Додатку 1** ви можете знайти перелік питань, що можна використовувати на виявлення рівня деяких компетенцій.

Обробляти дані ви можете на прикладі анкети (**Додаток 2**) по компетенціям (з індикаторами).



Стрес-інтерв'ю (провокаційне інтерв'ю)

- Для кандидата створюють стресові умови, наприклад, в швидкому темпі ставляться запитання на різні теми, навіть занадто особистого характеру, по кілька разів повторюють одне й те ж питання.
- На практиці використовують дуже обережно і вкрай рідко.
- Стрес-інтерв'ю практикують в тих випадках, коли посада справді передбачає роботу в стресовому середовищі, нестандартна, пов'язана з підвищеними емоційними, фізичними і/або інтелектуальними навантаженнями.



Проективне інтерв'ю

- Кандидату на посаду ставлять різноманітні відкриті запитання «не про нього», наприклад, що спонукає людей ефективно працювати?
- Отримуємо цілком ймовірну відповідь про мотивацію цього конкретного кандидата. При цьому, кандидат може не розуміти, що розповів про себе.
- Доволі ефективна допоміжна методика для прогнозування моделей поведінки, мотивації, внутрішніх цінностей кандидата.

НАПРИКЛАД,

Проективні питання ефективні при виявленні особистісних навичок (також їх називають soft skills), мотивації, моральних аспектів.

1. Моральний аспект:

- У яких ситуаціях можна приховати правду?
- За що керівнику варто одразу ж звільнити працівника?
- Чому люди крадуть на робочому місці?
- Взяти з роботи собі додому канцелярські приналежності – це крадіжка чи ні?
- Що роблять люди, коли їм не вистачає коштів на те, що вони хочуть придбати?

2. Тайм-менеджмент

- Що заважає людям виконувати заплановане?
- На скільки хвилин допускається запізнитись на зустріч \ роботу?
- Чому деяким людям важко спланувати свій день?
- Що відчувають люди, які змушені чекати на іншу людину, що запізнюється на зустріч?
- За яких обставин нарада може тривати довше запланованого часу?

3. Ставлення до професії

- Як би ви описали справжнього професіонала?
- Ви спілкуєтесь з колегою, на якій його професійні навички ви звернете увагу насамперед?
- Чому люди будують кар'єру?
- Від чого залежить успіх?
- Чому люди, успішні в своїй діяльності, кардинально змінюють професію?
- Чому для одних людей важливий професійний розвиток, а для інших – ні?
- Чому одні фахівці цікавляться новинками в професійній галузі, а інші – ні?

4. Атмосфера в колективі, мотивація

- Чому люди звільняються з роботи?
- Через що виникають конфлікти в колективі?
- Що спонукає людей продуктивно працювати?

Залежно від відповіді (наприклад, гроші, розвиток, цікаві завдання, можливість для творчості, чітка ціль, отримання результату, стабільність, відповідальність, самостійність, влада, професійне вдосконалення) можна визначити ключові мотиватори кандидата.

6 правил, які варто знати про формулювання проєктивних питань

- 1 Формулюючи питання, переконайтеся, що мова в ньому йде дійсно про інших людей і не містить натяку на кандидата.
- 2 Використовуйте відкриті питання. Це означає, що на питання не можна відповісти тільки «Так» або «Ні», потрібно пояснити, чому. Наприклад, «Чому люди звільняються?».
- 3 Задавайте питання в швидкому темпі, але так, щоб кандидат встиг вас зрозуміти. Головне – скоротіть час на роздуми. Кандидат повинен давати спонтанні відповіді, тобто перше що приходить в голову.
- 4 На задавайте поспіль кілька питань на одну тему (наприклад, кар'єра чи конфлікти). Це підвищує ймовірність, що кандидат зрозуміє ваші наміри і почне давати «правильні» відповіді.
- 5 Намагайтеся зв'язати проєктивний питання з темою попереднього розмови.
- 6 Фіксуйте відповіді на папері. Особливо звертайте увагу на перші слова у відповіді кандидата. Швидше за все, це найбільш важливі з його точки зору причини (скажімо, «недооцінюють», «мало платять»). У відповіді кандидата можуть проявитися і більш особисті причини: «не ладяться відносини з керівником», «доводиться робити багато зайвої роботи».

Як інтерпретувати проєктні питання?

Розглянемо приклад інтерпретації відповідей на питання

«Чому в одних компаніях люди крадуть (працюють наліво), а в інших — ні?»

Відповідь 1. «Не крадуть там, де всі працюють однією командою. Виходить, що ти крадеш у своїх»

Інтерпретація: позитивна мотивація чесності. Спільна справа і команда для людини важливіше за все

Відповідь 2. «Платити треба нормально, ніхто красти не буде»

Інтерпретація: негативна мотивація чесності, тобто якщо платять мало, то красти можна. При отриманні подібного відповіді варто уважно оцінити чесність кандидата, спробувати «промацати» його іншими способами

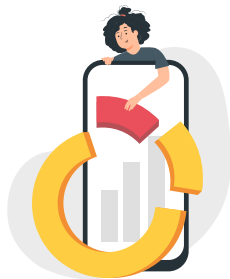
Відповідь 3. «Напевно, красти нічого»

Інтерпретація: негативна мотивація чесності, тобто якщо буде що поцупити, то своруем. Випадок аналогічний попередньому. Кандидат вимагає додаткової перевірки

Відповідь 4. «Зуміли знайти чесних співробітників»

Інтерпретація: позитивна мотивація чесності. У цій відповіді немає суб'єктивних виправдань нечесності: все залежить від того, яка людина.

★ *Сумлінні кандидати, які активно розглядають пропозиції, зазвичай читають інструкції в інтернеті, як відповідати на проєктні питання, тому будьте уважні, інтерпретуючи відповіді.*



CASE-інтерв'ю (ситуаційне інтерв'ю)

- Передбачає запитання — завдання, моделювання ситуацій, що вимагають від кандидата певних дій або прийняття рішення. Фактично, це опис деякої гіпотетичної ситуації з подальшим питанням, що адресовані кандидату. Відповідаючи, кандидат демонструє свою професійну придатність, уміння аналізувати, розставляти правильні акценти, взаємодіяти з колегами і підлеглими, знаходити вихід з проблемних ситуацій, тощо (залежить від того яку ситуацію йому описали і які питання задають).
- Залежно від специфіки відкритої вакансії можуть бути задані «кейси» на наявність креативності, здатності мислити нестандартно.
- Зручно оцінювати вміння, навички, моделі поведінки, а також такі складні речі, як здатність до навчання, стресостійкість, тощо.

НАПРИКЛАД,


Деякі варіанти ситуаційних питань на зайняття вакантних посад у ОМС:

1. Вас призначено на нову посаду. Розробіть алгоритм роботи на посаді начальника структурного підрозділу.
2. Ваш підлеглий відмовився виконувати доручення (без пояснень). Яку модель поведінки ви оберете?
3. За розпорядженням керівника вам надано завдання, яке не підпадає під ваші посадові інструкції. Які будуть ваші дії. Обґрунтуйте відповідь.
4. Посада на яку вас зазначено містить великі корупційні ризики. Опишіть ваші дії щодо мінімізації цих ризиків під час управлінських рішень.

1.4. Залучення кваліфікованих кадрів на місцях

Важливим аспектом розвитку та професійності громади є виконання повного спектру завдань, що перед нею поставлені.

Завжди для їх реалізації потрібно залучення вузько-профільних знань:

 фінансова сфера

 агро

 юридична

 будівництво



Тут ми маємо два напрямки їх реалізації:

1. **Аутсорс послуг** (можна взяти спеціаліста на контракт) в консалтингових компаніях. Коли територіальна громада замовляє виконання періодично виникаючих завдань. Цей сценарій чудово підходить коли у вас немає потреби в повному залученні людини до роботи. Простою мовою — вам просто не буде чим зайняти спеціаліста, ще й досить коштовного.

2. Рекрутинг такого спеціаліста на ринку праці.

Тут важливо врахувати два аспекти: знайти таку людину та оцінити її професійність.

НАПРИКЛАД, вам потрібно знайти Головного бухгалтера. Так ви розумієте, що у вашому регіоні таких дуже мало. Також виникає питання, а хто буде проводити співбесіду, адже провести діалог на професійну тематику.

Рішення полягає в наступному сценарії: (розповім на прикладі вакансії "Головний бухгалтер")

1. Розміщення вакансії на сайтах пошуку роботи та пошук кандидатів відповідного рівня, що готові переїхати ваш регіон.
2. Пошук кандидатів зі свого регіону але без відповідного досвіду. Наприклад "Бухгалтер", "Старший бухгалтер". При наявності мотивації у людини до розвитку та кар'єрного зростання, це може дати можливість спеціалісту підтягнути свої знання до відповідного рівня.
3. Відбір спеціалістів без досвіду роботи, але з відповідною освітою. При побудові партнерських відносин з ВНЗ можна залучити кращих випускників до роботи в територіальній громаді з подальшим їх професійним розвитком в конкретному вузькому напрямку. Цей шлях більш тривалий, але перспективний для формування команди та залученості працівників.

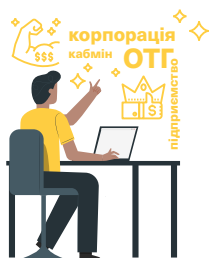
Якщо ви хочете мати сильну команду, то починайте її підготовку заздалегідь. Зверніть свою увагу на Вищі навчальні заклади у вашій громаді.



Одним з найкращих джерел пошуку майбутніх кваліфікаційних кадрів на місцях є студенти. Вони мають потребу у місці роботи, яку ОМС може їм забезпечити для початку кар'єри й "виростити" їх до високопрофесійного працівника.

План дій наступний:

1. Необхідно створити список всіх профільних учбових закладів в регіоні, визначити пріоритетні спеціальності залучення студентів.
2. Налагодити стосунки з особами, які відповідають за стажування.
3. Проводити відкриті лекції зі студентами, де максимально привабливо розповісти про можливості й привілеї роботи в ОМС. Надалі регулярно інформувати студентів про нові відкриті вакансії на ресурсах учбового закладу й проводити тематичні інформаційні заходи для них.



Для територіальної громади формування свого бренду й його просування, так само важливий етап розвитку, як і для бізнесу. Бо чим більш привабливе місце роботи, тим більше кваліфікаційних працівників бажають там працювати. Ви маєте конкурувати з іншими структурами, громадами й навіть бізнесом, за найкращих фахівців на ринку.

1.5. Запрошення на роботу та адаптація

Адаптація — це інтегрування нових співробітників в діючу систему і доведення їхньої роботи до потрібного рівня продуктивності.

У разі успішної адаптації, новий співробітник швидко впливається в роботу і довго приносить користь на робочому місці.



В адаптації співіснують (і впливають на людей) **три компоненти**:

1

організаційний

2

кваліфікаційний

3

соціальний

Організаційний компонент усім відомий. Це знайомство з організацією й як вона влаштована: її стандартами, структурою, інфраструктурою тощо.

Кваліфікаційна складова — це професійні стандарти, специфічні для конкретного процесу: бухгалтерського обліку, фінансового планування, залучення інвестицій і т. ін. Існує міф, що достатньо сформувати у новачка необхідні кваліфікаційні навички і висока продуктивність його роботи гарантована. На практиці виходить по-іншому.

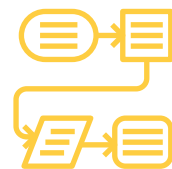
☞ Соціальна адаптація

Приходячи на роботу, людина приймає ті норми поведінки та спілкування, які існують в колективі, включається в систему взаємин з колегами.

На цьому етапі він знайомиться з "атмосферою у колективі".

☞ Організаційна адаптація:

- ☑ Де знаходиться їдальня?
- ☑ Де можна розмістити свої речі?
- ☑ Хто налаштує комп'ютер?
- ☑ Як тут п'ють чай / каву?
- ☑ Як замовити канцелярію?
- ☑ Як прийнято відмічати дні народження? Скільки здавати на подарунки і кому?
- ☑ О котрій прийнято йти додому?



➔ Технічна (технологічна) адаптація

Перший день:

- ✓ Ознайомити співробітника з колективом.
- ✓ Показати робоче місце.
- ✓ Підключити до комп'ютерної мережі та інтернету.
- ✓ Розказати про організаційну структуру ОМС.
- ✓ Пояснити обов'язки та відповідальності колег.
- ✓ Позначити зону відповідальності працівника і свої очікування, як керівника.
- ✓ Обговорити порядок взаємодії у відділі та з іншими підрозділами.
- ✓ Роз'яснити, як прийнято ставити завдання в організації і відстежувати їх виконання.
- ✓ Дати завдання на поточний тиждень.
- ✓ Проконтролювати виконання тижневого завдання.
- ✓ Ознайомити нового співробітника з правилами колективу, графіком, корпоративними традиціями, розкладом обідніх перерв.
- ✓ Показати форми звітності.
- ✓ Проінформувати нового співробітника, коли, як безпосередній керівник, готові надати підтримку.
- ✓ Дати зрозуміти у яких випадках краще звернутися до керівника або "hr-спеціаліста" (керуючий справами або спеціаліст відділу кадрів).



Ви можете пояснити новому працівникові про випробувальний термін, який становить 3 місяці. Саме стільки часу є достатнім, щоб роботодавець й працівник зрозуміли чи можуть разом ефективно працювати.

Введення в посаду — комплекс заходів, призначених для швидкої і ефективної адаптації нового співробітника. Програма введення в посаду, розроблена в організації, дозволяє забезпечити комфортний старт новому члену колективу.

Її мета полягає в ознайомленні нових співробітників з:

загальними правилами роботи в організації

колективом

новими робочими умовами



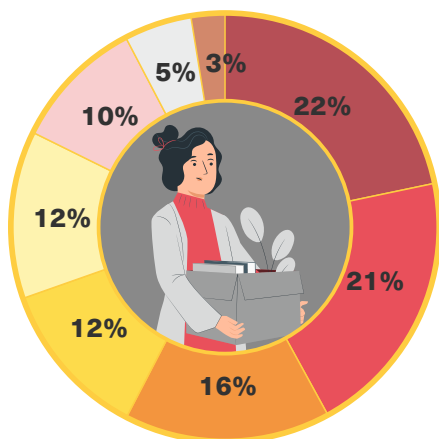
традиціями і нормами поведінки

правилами техніки безпеки і охорони здоров'я

Члени команди, що проводять адаптацію нового співробітника несуть велику відповідальність до причетності того, що відбувається та враження про місце роботи в цілому.

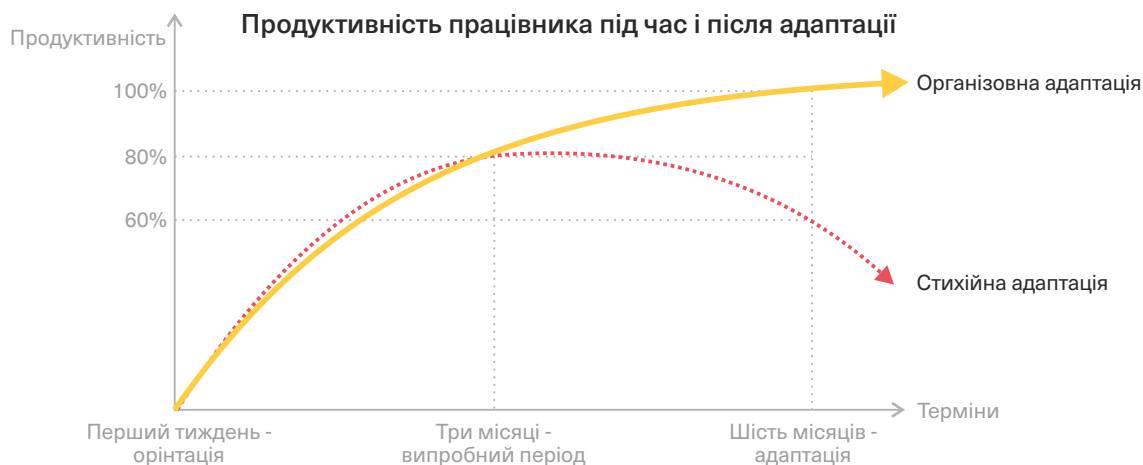
За адаптацію та введення в посаду відповідальні:

- Керівник ОМС
- Безпосередній керівник нового члена команди
- Співробітник відділу кадрів
- Співробітник відділу охорони праці (відповідальна особа або підрозділ)
- Керівник підрозділу



Причини звільнення під час адаптаційного періоду:

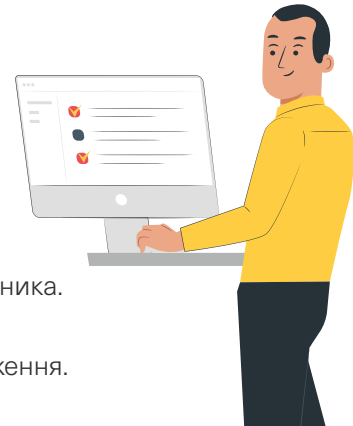
- Не бачили можливості кар'єрного росту
- Не задовільна зарплатня
- Не знайшли спільну мову з керівництвом
- Не справились з високим рівнем стреса
- Не вписались в корпоративну культуру
- Відчували дискомфорт на робочому місці
- Не було можливості розвитку проф навичок
- Не знайшли спільну мову з колегами



- За статистикою 80% людей, що звільнилися з роботи протягом перших 6 – 12 місяців роботи, прийняли рішення за перші два тижні.
- Згідно досліджень психологів, зміна роботи стоїть на третьому місці за рівнем стресу після смерті близької людини та розлучення.
- Найчастіше працівники звільняються протягом перших трьох місяців.
- 4% співробітників більше не з'являються на роботі після жахливого першого робочого дня.
- 22% звільнень трапляються впродовж перших 45 днів роботи.

➔ Важливі умови успішної адаптації

- ✔ Бажання витратити час, зусилля та ресурси.
- ✔ Широка обізнаність у організації про важливість програм адаптації.
- ✔ Додання важливості кожній конкретній людині.
- ✔ Єдиний центр для координації програми адаптації.
- ✔ Основний принцип — управління за цілями.
- ✔ Бажання працювати з тими, хто впливає на нового співробітника.
- ✔ Програми адаптації повинні спиратися на регулярні дослідження.



Адаптація є першим етапом для утримання фахівця

Основні фактори для утримання:

- 1** Забезпечення його професійного та особистісного розвитку. В цей критерій вкладається можливість виконувати та бути залученими до цікавих проєктів/завдань, результати яких мають вплив на суспільство/середовище. Свобода ініціативи та можливість реалізувати ідеї, навіть ризикові, створювати щось креативне та нове. Мати зрозумілий план розвитку, а саме горизонтальної та/або вертикальної ротації. Обмін досвідом з більш досвідченими колегами та закордонними експертами. Мати право на помилку, можливість висловлюватись та чесно казати про те, що не подобається.
- 2** Рівень заробітної плати. Прозорість системи винагороди, щорічний перегляд заробітної плати, справедливу винагороду за результати роботи, визнання та нагородження.
- 3** Корпоративна культура, особистість лідера, бренд роботодавця, колектив та команда. Наявність відкритої атмосфери в організації, політику «відкритих дверей», культуру надання зворотного зв'язку, підтримку ініціатив, довіру керівника до працівника, відсутність контролю та перевірки кожного кроку зі сторони керівництва. Також успішність організації в цілому, досягнення нею стратегічних цілей, можливість бути причетними до успішної команди.



тема #2

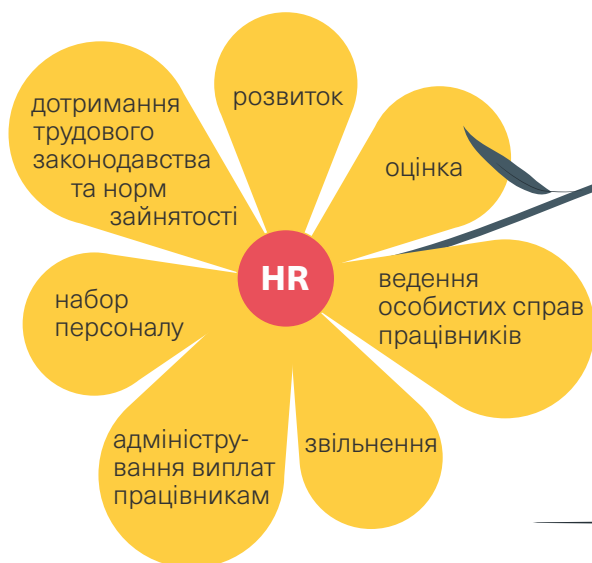
➔ Основи управління людськими ресурсами. Робота з командою під час кризи

2.1. Роль управління людськими ресурсами (HR) та HR-стратегія: основні процеси HRa у ОМС та створення й імплементація HR-стратегії

Що таке HR?

HR (Human resources) — це людський капітал, знання та навички, які втілюють люди.

HR (кадрова служба, служба управління персоналом) організації здійснює управління людськими ресурсами, контролюючи різні аспекти, такі як:



Чому ми взагалі говоримо про людські ресурси та управління ними?

Зазвичай, слово «ресурси» асоціюється з фінансовими та матеріальними благами. Однак, коли справа торкається задоволеності громадян наданими послугами, на перший план виходять людські ресурси. Адже від злагодженої командної роботи спеціалістів у громаді залежать спільні результати.

Мета системи HR забезпечення максимальної продуктивності персоналу в довгостроковій перспективі



Розгорнута структура процесів служби персоналу складається з наступних елементів:

 Стратегічне управління – HR-стратегія	 Внутрішні комунікації
 Оцінка персоналу (KPI, модель компетенції)	 Кадровий облік і діловодство
 Навчання і розвиток	 Організаційне проектування: оргструктура і дизайн
 Управління внутрішньої кар'єрою співробітників	 Бюджетування витрат на персонал
 Робота з талантами, кадровий резерв	 Управління ефективністю HR-служби
 Система оплати праці і стимулювання	 Планування потреби в персоналі
 Соціальні програми і гарантії	 Пошук персоналу
 Корпоративна культура і ідеологія	 Підбір персоналу
 Адаптація персоналу	 Найм персоналу

Стратегія управління персоналом — це план дій по досягненню цілей організації через ефективні методи управління персоналом

Стратегія організації — невід'ємна частина розвитку, вона допомагає ефективно організувати роботу співробітників й досягати спільних цілей

HR-стратегія має 3 рівні

I	СТРАТЕГІЯ
II	РЕАЛІЗАЦІЯ
III	ЦІННОСТІ



HUMAN CAPITAL VALUE CHAIN/ЛАНЦЮГ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

управління репутацією	організаційний дизайн	забезпечення людським капіталом	адаптація та інтеграція	управління життєвим циклом	вивільнення
Аудит та оцінка	Раціоналізація бізнес-процесів та процедур	Ідентифікація потреб	Організаційна адаптація	Оцінка	Exit-аналітика
Стратегія бренду працедавця: • розробка • управління • координація	Проектування організаційних рішень	Консультавання внутрішніх замовників	Професійна адаптація	Управління ефективністю	Feedback session/ Зворотній зв'язок
Галузеві стосунки. Партнерства	Проектування структури управління	Пошук	Соціальна, поведінкова адаптація	Навчання та розвиток	Alumni/Об'єднання колишніх працівників
Управління за цінностями. Організаційна культура	Аналітика робіт. Ідентифікація та опис ролей	Відбір	Психологічна адаптація	Кар'єрне планування. Кадровий резерв	
	Нормування чисельності	Альтернативні форми найму		Інтеграція. Мотивація. Визнання	
	Планування людського капіталу	Зовнішній/внутрішній резерв		Внутрішні комунікації	
				Кадрове адміністрування	
				Управління винагородою	
				НС-аналітика	

2.2. Типи співробітників та мотивація для різних типів

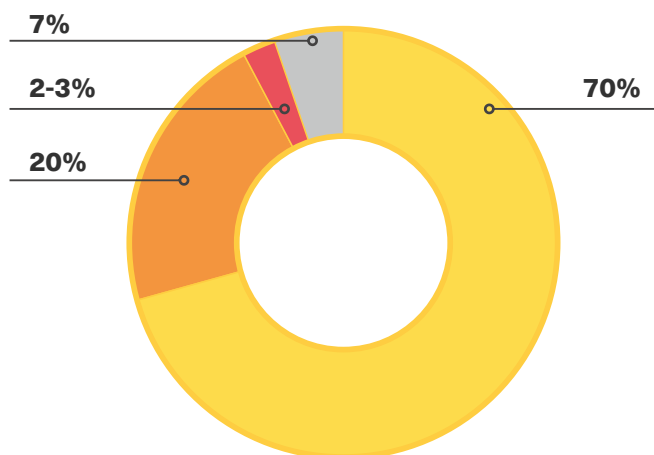
Рівні зрілості співробітників в організації й взаємодія з ними є важливим елементом для реалізації HR-стратегії організації



Тест на визначення зрілості

Рівень зрілості	Здатність	Готовність
Дитина	Знати-розуміти-застосувати	Не бере відповідальність Не керує ризиками
Підліток	Знати-розуміти-застосувати	Бере відповідальність Бере на себе ризики та не керує ними
Юнак	Знати-розуміти-застосувати-аналізувати-покращувати	Бере відповідальність Частково керує ризиками
Дорослий	Знати-розуміти-застосувати-аналізувати-покращувати-трансформувати	Бере відповідальність Повністю керує ризиками
Старий	Знати-розуміти-застосувати-аналізувати-покращувати-трансформувати	Не бере відповідальність Не керує ризиками

Співвідношення рівнів зрілості в типовій організації складає



Розглянемо кожен тип:



Дитина

Заохочення: безпека, комфорт, передбачуваність, стабільність, чітко поставлені задачі

Як працювати з ними: не намагатися надихнути місіями, візіями, не давати не чіткі завдання, казати «там проблеми йди виріши їх»

Поради з мотивації:

- Платимо заробітну плату вчасно
- Узгодити скільки платимо і пояснити чому стільки
- Завдання ставити чітко
- Контролювати виконання завдань
- Заохочувати і карати



Підліток

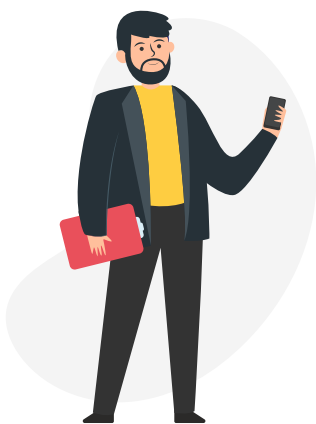
Заохочення: розвиток, навчання, наставництво, складні задачі.

Найкращий стиль взаємодії з ними — наставництво та коучинг.

Як працювати з ними: не ставити чіткі завдання, давати лише рутинні завдання, надихати, пояснювати сенс важливості їх внеску в загальну роботу організації та успішність її результативність для команди. Давати оцінки, демонструвати їх внесок в загальний успіх. Приділяти їм увагу, час. Допомогати розбиратися в проблемних питаннях.

Поради з мотивації:

- Платимо заробітну плату вчасно
- Узгодити, скільки платимо, і пояснити, чому стільки
- Завдання ставити чітко
- Контролювати виконання завдань
- Заохочення і покарання
- Даємо пробувати нове, експериментувати і помилятися
- Приділяємо особисту увагу
- Підтримуємо, стимулюємо



Дорослі

Візіонери. Вони створюють системи, не потребують “цілепокладання” та емоційної підтримки, мають адекватну, високу самооцінку. Самі шукають і знаходять способи досягнення мети. Не залежать від стереотипів, мало емоцій, тому мозок працює краще. І відповідно тим кращий результат: особистий і професійний.

Заохочення: влада, самореалізація

Як працювати з ними:

Надавати владу і самостійність, автономію, ресурси.

Поради з мотивації:

- Платимо заробітну плату вчасно
- Платимо додаткові винагороди
- Узгодити, скільки платимо, і пояснити, чому стільки
- Даємо напрямок
- Послаблюємо контроль
- Заохочуємо
- Даємо пробувати нове, експериментувати і помилятися
- Орієнтуємо на те, що цікаво
- Даємо владу і повноваження
- Наділяємо відповідальністю



Старі

Мають високу кваліфікацію, низький рівень “готовності” та бажання вчитися та розвиватися. Поведінковий маркер – фрази «я попереджав» і «у вас не вийде». Така людина володіє високим рівнем компетентності, але вже не хоче брати на себе ризики.

Мотиви: влада експертності, стабільність.

Як працювати з ними: не критикувати при всіх, не виявляти неповагу, давати вузько кваліфікаційні завдання

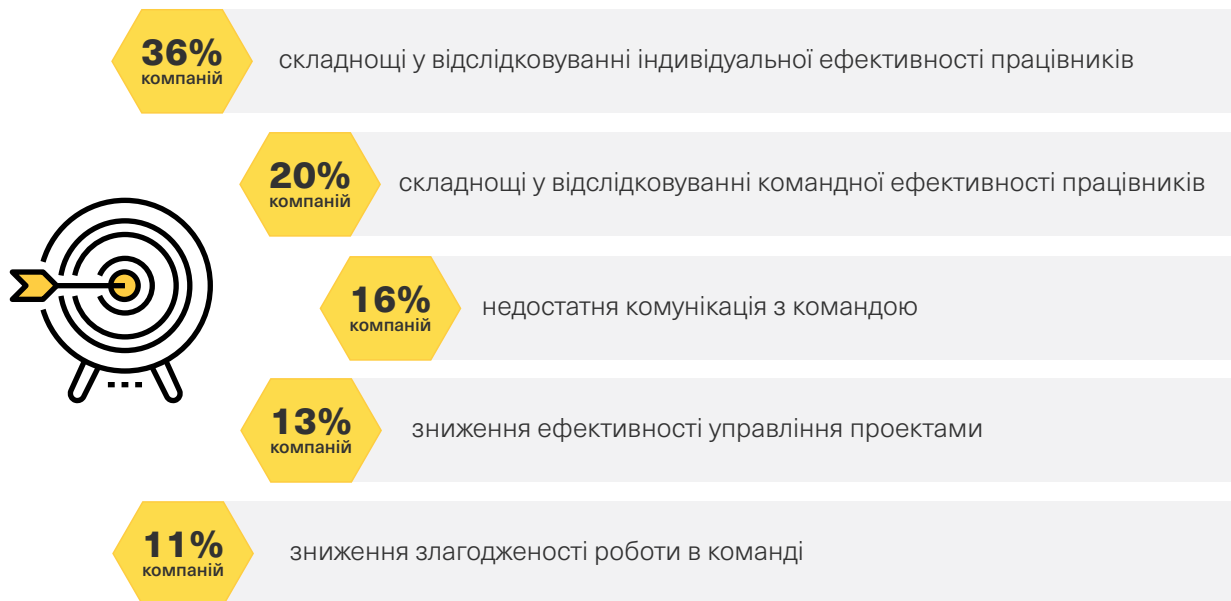
Поради з мотивації:

- Відсутні.

Створюємо зону комфорту.

2.3. Управління командою під час кризи

УКРАЇНА: Виклики для лідерів у дистанційній роботі



Джерело: EY, Експрес-огляд за 1 квартал 2020 (попередні дані), сторінка 29. COVID-19: Наслідки для бізнесу та дії за умови кризи

Як організувати ефективну командну взаємодію під час дистанційної роботи



Налаштування доступів до програм організації відеоконференцій (zoom, skype, microsoft teams тощо)



Внутрішні домовленості про графік й організацію робочого дня



Синхронізація з командою за допомогою програм організації та контролю задач



Щирість у спілкуванні

Дистанційна робота в ОМС

Закон України від 04 лютого 2021 р. №1213-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення правового регулювання дистанційної роботи».

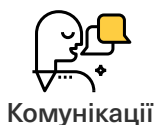
Передбачено запровадження **двох самостійних видів роботи:**



Дистанційна робота — це форма організації праці, за якої робота виконується працівником поза робочими приміщеннями чи територією власника або уповноваженого ним органу, в будь-якому місці за вибором працівника та з використанням інформаційно-комунікаційних технологій.

Надомна робота — це форма організації праці, за якої робота виконується працівником за місцем його проживання або в інших визначених ним приміщеннях, що характеризуються наявністю закріпленої зони, технічних засобів (основних виробничих і невиробничих фондів) або їх сукупності, необхідних для виробництва продукції, надання послуг, виконання робіт або функцій, передбачених установчими документами, але поза виробничими чи робочими приміщеннями власника підприємства, установи, організації або уповноваженого ним органу.

Культура в організації







- Як ми ділимося інформацією? Які канали використовуємо?
- Наскільки формальний тон?
- З ким ми можемо комунікувати? Яку схему передачі інформації ми використовуємо?
- Який час очікування відповіді? Чи прийнято бути "offline"?
- Які стандарти презентацій та письмових документів ми використовуємо?



- Як ми організуємо зустрічі? Скільки вони тривають? Як часто? Який тон та рівень формальності?
- Яка наша ціль організації зустрічей?
- Хто повинен відвідувати наради? Яким складом зустрічаються команди? Коли доцільно зустрічатись меншими групами? Коли запрошуємо когось зовні?
- Наскільки безпечно психологічно під час зустрічей відчувають себе працівники?
- Як ми вирішуємо сенситивні та конфіденційні питання?

Культура в організації (продовження)

 <p>Делегування задач</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Як ми домовляємося про строки виконання завдань та розподілення ресурсів? • Як ми передаємо завдання? Через які джерела, в якому тоні, наскільки деталізовано? • Як ми переконуємось, що всі члени команди розуміють їхні ролі? • Як ми досягаємо згоди щодо результатів та термінів виконання? • Як надається зворотний зв'язок щодо виконання завдань?
 <p>Управління проектами</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Як ми підтримуємо комунікації з партнерами та учасниками проектів? Планові звіти по статусу проекту? Коли маємо «екстра» ситуацію? Які етапи реалізації проекту? • Хто проводить обговорення проекту? Як часто? • Що враховується? • Як ми справляємося з проблемами, пропущеними термінами, змінами, поправками тощо? Як ми їх комунікуємо? Як ми повертаємось до попередніх домовленостей?
 <p>Прийняття рішень</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Як виглядає процес погодження рішень? • Хто затверджує рішення та хто бере участь в обговоренні? • Як ми повідомляємо про затвердженні рішення? Через які джерела, в якому тоні, наскільки деталізовано? • Як побудований процес прийняття рішень?
 <p>Як ми управляємо різними точками зору</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Як ми переконуємо? На зустрічах? В електронних листах? Один на один? • Наскільки люди готові виражати свої думки та ідеї? Наскільки прямолінійними ми можемо бути? • Чи прийнято виражати альтернативні думки? • Чи є хтось, кому ніколи не можна заперечувати?



Організаційні зміни



Організаційний розвиток



закон #1

Будь-які зміни тягнуть за собою інші зміни

закон #2

Будь-які зміни тягнуть за собою опір

Ставлення працівників до змін











Головні причини опору змінам

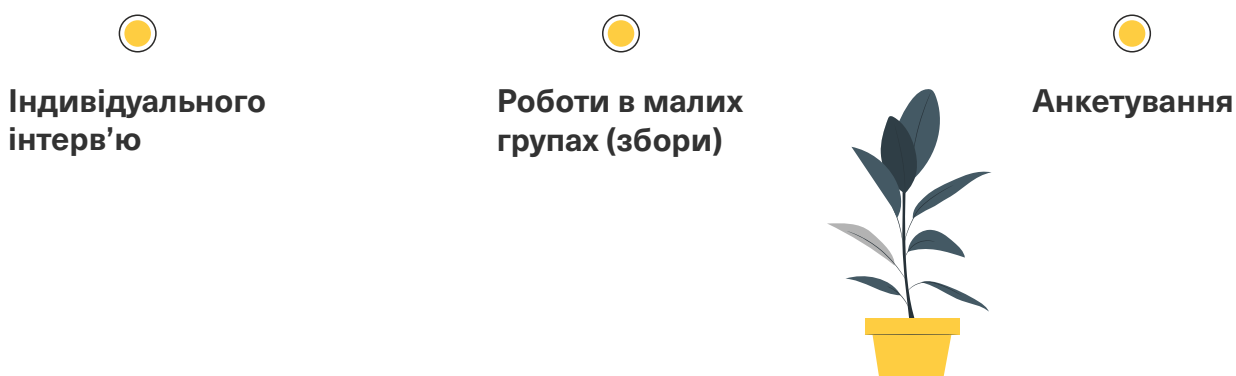


- ☞ шок новизни
- ☞ символічні страхи
- ☞ економічні страхи
- ☞ загроза міжособистісних відносин
- ☞ незручності
- ☞ загроза статусу або вмінню
- ☞ невпевненість
- ☞ страх з приводу браку компетенцій

Методи подолання опору змінам

 <p>Маніпулювання і маневрування</p>	 <p>Сприяння та підтримка</p>
 <p>Примус</p>	 <p>Переговори</p>
 <p>Навчання, інформування, комунікації</p>	 <p>Стимулювання</p>
 <p>Залучення працівників до прийняття рішень</p>	 <p>Кооптація</p>

Для з'ясування справжніх причин опору необхідна пройти процедуру, що називається **«Діагностика ставлення персоналу до організаційних змін»**. Залежно від важливості (вартості) проекту змін діагностика може проводитися у вигляді:



Процес подолання опору змін



Керівник, який найкраще керує змінами, має такі риси:

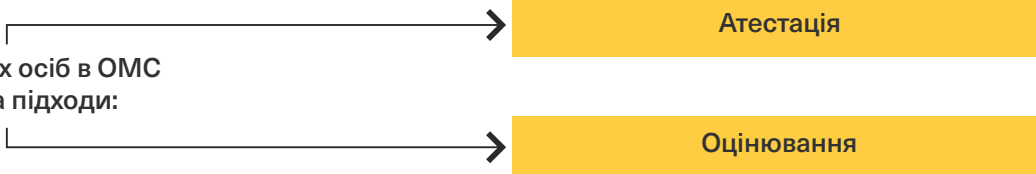
- ✓ підводить логічне і законне обґрунтування для внесення змін
- ✓ пропонує і допомагає усім долучитися до процесу змін
- ✓ організовує процес таким чином, щоб враховувалися не тільки результати, що цікавлять організацію, але і те, який вплив він матиме на кожного співробітника



тема #3

➔ Оцінка персоналу

Для посадових осіб в ОМС
виділяємо два підходи:



Атестація:

Відповідно до ст. 17 ЗУ «Про службу в ОМС», оцінка ділових та професійних якостей, а також кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, відбувається шляхом проведення атестації

Періодичність атестації: один раз на чотири роки.

Регулюється Типовим Положенням про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування, затвердженим ПКМ від 26 жовтня 2001 р. N 1440, а також локальним положенням відповідної ради

ВАЖЛИВО!!!

Атестації підлягають посадові особи органів місцевого самоврядування усіх рівнів, у тому числі ті, які внаслідок організаційних змін обіймають посади менше ніж один рік, якщо їх службові обов'язки не змінилися

Атестації не підлягають (ч. 2 ст. 17 ЗУ «Про службу в ОМС»):

- сільські, селищні, міські голови
- голови районних у містах, районних і обласних рад
- секретарі сільських, селищних, міських рад
- старости
- працівники патронатної служби,
- особи, які перебувають на посаді менше одного року
- молоді спеціалісти
- вагітні жінки чи жінки, які працюють менше одного року після виходу на роботу з відпустки по вагітності і пологах чи догляду за дитиною
- особи, прийняті на посаду на визначений строк (можуть проходити за власним бажанням)



Оцінювання:

- ✔ У період між атестаціями проводиться щорічна оцінка виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них завдань та обов'язків у порядку, визначеному сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті, районної, обласної ради з урахуванням Типового положення (ПКМ від від 26 жовтня 2001 р. N 1440) та особливостей кожного органу місцевого самоврядування.
- ✔ Така оцінка проводиться безпосередньо керівниками відділів, управлінь та інших створюваних радами виконавчих органів, де працюють посадові особи, під час підбиття підсумків роботи за рік.
- ✔ **Правова підстава:** Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань, затверджені наказом Голодержслужби від 30 червня 2004 р. N 102

Порядок проведення щорічної оцінки в окремому органі місцевого самоврядування визначається сільським, селищним, міським головою, головою районної у місті (у разі її створення), районної, обласної ради з урахуванням Загальних методичних рекомендацій:

- Щорічна оцінка проводиться безпосередніми керівниками в період між атестаціями у січні — лютому за підсумками минулого року (як виняток, термін може бути продовжений до двох місяців або перенесений на інший період). Якщо такого керівника немає (хворий, відраджений тощо) або керівник працює менше року — оцінювання проводиться заступником керівника.

➔ У випадку відсутності такої посади – головою громади/ради

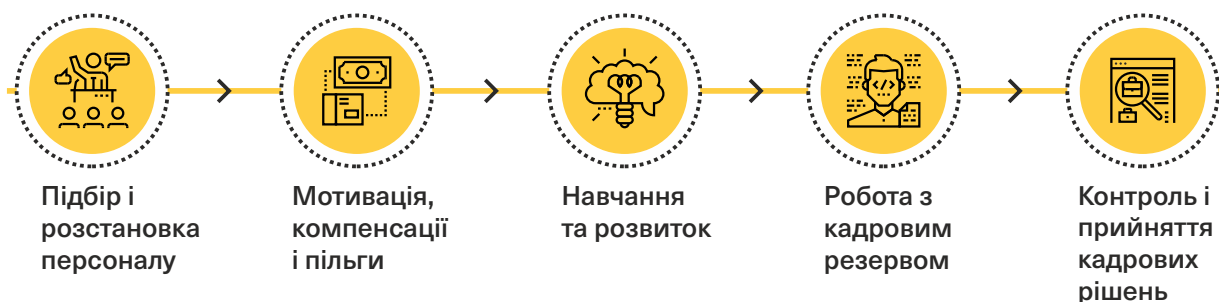
- Не підлягають оцінюванню ті ж категорії працівників, що звільнені від атестації

➔ ОСОБЛИВОСТІ ЗВІТУВАННЯ ОКРЕМИХ КАТЕГОРІЙ ВИБОРНИХ ПОСАДОВИХ ОСІБ

- Незважаючи на те, що оцінювання місцевих голів, голів рад не проводиться, оцінкою виконання сільським, селищним, міським головою покладених на нього обов'язків і завдань можна вважати його звіт про свою роботу перед територіальною громадою чи перед радою (для голів районних та обласних рад – звіт перед відповідною радою)
- Щорічною оцінкою виконання заступником голови районної у місті (у разі її створення), районної, обласної ради, секретарем місцевої ради покладених на нього обов'язків і завдань можна вважати його звіт про свою роботу перед виборцями відповідного виборчого округу, об'єднаннями громадян

3.1. Системи оцінки персоналу: оцінка компетентності та оцінка результату

Система оцінки персоналу — це набір кількох інструментальних систем, пов'язаних з основними функціями управління персоналом:



Цілі проведення оцінювання персоналу

1 Зрозуміти, чи відповідає співробітник своїй посаді

HR-спеціалісту потрібно визначити, які витрати йдуть на його утримання та чи вигідно організації/установі інвестувати у співробітника.

2 Виявити потенціал співробітника

Важливо зрозуміти, чи зможете ви найняти на керівні посади когось із персоналу, щоб не шукати людей на стороні.

3 Визначити особисті якості співробітника

Оцінка допоможе HR-спеціалісту зрозуміти, чи являється співробітник командним гравцем, чи він краще проявить себе як індивідуальність.

Переваги оцінювання для:



Організації

- Визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу організації
- Можливість ротації кадрів та створення кадрового резерву
- Створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу
- Мотивація персоналу
- Побудова корпоративної культури
- Організаційний розвиток



Співробітника

- Визначення місця та ролі кожного співробітника в організації – по горизонталі та вертикалі
- Чітке розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання, залежності заробітної плати та премії від результатів роботи
- Можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівництва
- Гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги (якщо система працює ефективно)
- Можливість кар'єрного та професійного росту

Оцінка виконання — це процес визначення ефективності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень, що сприяють інтересам організації

Управління результативністю (Performance Management) — це система управління результативністю та ефективністю персоналу

Умови для ефективного функціонування РМ



Підтримка системи від вищого керівництва



Наявність компетентних оцінювачів



Аналіз оцінюваної роботи, поведінки



Налагоджена процедура системи оцінки



Прозорі критерії оцінки



Підготовка персоналу до оцінки



Зв'язок оцінки з оплатою праці, кар'єрним розвитком



Наявність зворотного зв'язку за результатами оцінки

Результати системи РМ:

- ✓ Задоволення потреби працівників у навчанні
- ✓ Збалансований фонд оплати праці
- ✓ Розвиток та планування кар'єри
- ✓ Планування персоналу
- ✓ Формування кадрового резерву
- ✓ Оздоровлення оргкультури

Що оцінюється?



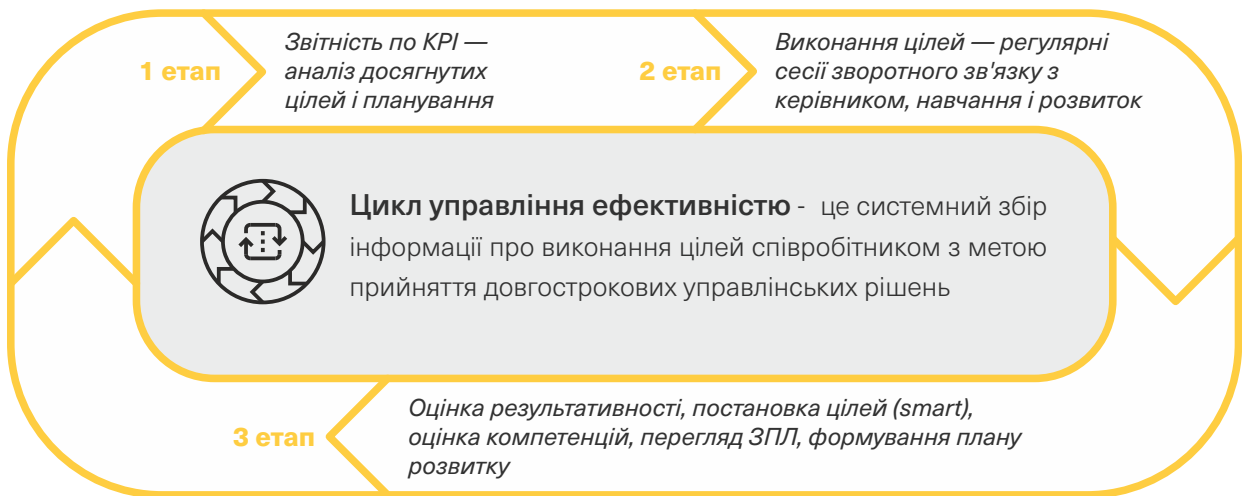
1. Роль – це сукупність відносин, які формуються у взаємодії з іншими учасниками системи



2. Оцінка компетенцій (знань, умінь, навичок, цінностей, особистісних особливостей – потенціал та мотиви до розвитку)



3. Оцінка результативності (досягнення цілей, результатів в роботі, KPI)



Методи оцінки

KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) — показники діяльності співробітника, які допомагають організації в досягненні стратегічних та операційних цілей

Методи оцінки компетенцій



Комплексний компетентнісний аналіз



Оцінка 360



Ассесмент-центр (багатостороння оцінка)



Інтерв'ювання



Тестування



Ділові ігри

Як працює метод оцінювання KPI?

Існують критерії, за якими визначається вага показників у відсотковому співвідношенні для співробітника. Наприклад, критерієм результативності для рекрутера може бути кількість закритих вакансій або швидкість закриття вакансій.

- При використанні цього методу, цілі, встановлені для співробітника, повинні бути йому зрозумілими.
- При постановці цілей для співробітників, важливо враховувати різні чинники. Наприклад, для програмістів, фактори результативності – кількість відпрацьованих годин. При цьому, важливо брати до уваги побічні ефекти – швидкість роботи комп'ютера, швидкість завантаження веб-сторінок, тощо.

Метод оцінки KPI

⊕ Переваги	⊖ Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> • за кожним співробітником закріплено персональні KPI* • за кожним закріплена відповідальність за певну ділянку роботи • співробітник бачить свій внесок в досягненні спільної мети організації 	<ul style="list-style-type: none"> • занадто велика вага одного з показників веде до перекосів в роботі • реально недосяжні KPI демотивують роботу співробітників <p><i>* Є організації, де система стимулювання прив'язана до результатів виконання. Відповідно, розмір бонусу співробітника залежить від виконання його персональних KPI</i></p>

Необхідною мірою для розвитку організації є постановка цілей кожним співробітником.

ЧОМУ МИ СТАВИМО І КАСКАДУЄМО ЦІЛІ?

- ➔ Щоб "провести лінії" між цілями на вищому рівні організації та індивідуальними кожної людини таким чином, щоб вони відповідали цілям вищого рівня і підтримували їх
- ➔ Щоб уточнити ролі і сфери відповідальності
- ➔ Щоб визначити, які моделі поведінки та навички мають вирішальне значення для досягнення результатів
- ➔ Щоб мати індикативи досягнення наших цілей за допомогою цільових показників
- ➔ Щоб допомогти керівникам приймати рішення щодо заробітної плати, яка ґрунтується на результативності та досягненні цілей



Ставимо цілі за системою SMART

S.M.A.R.T. (від англ. smart "розумний") — це аббревіатура п'яти англійських слів



S *Spetific (Конкретна)*
 Мета повинна бути сформульована максимально ясно і конкретно, без використання загальних фраз і абстрактних понять.

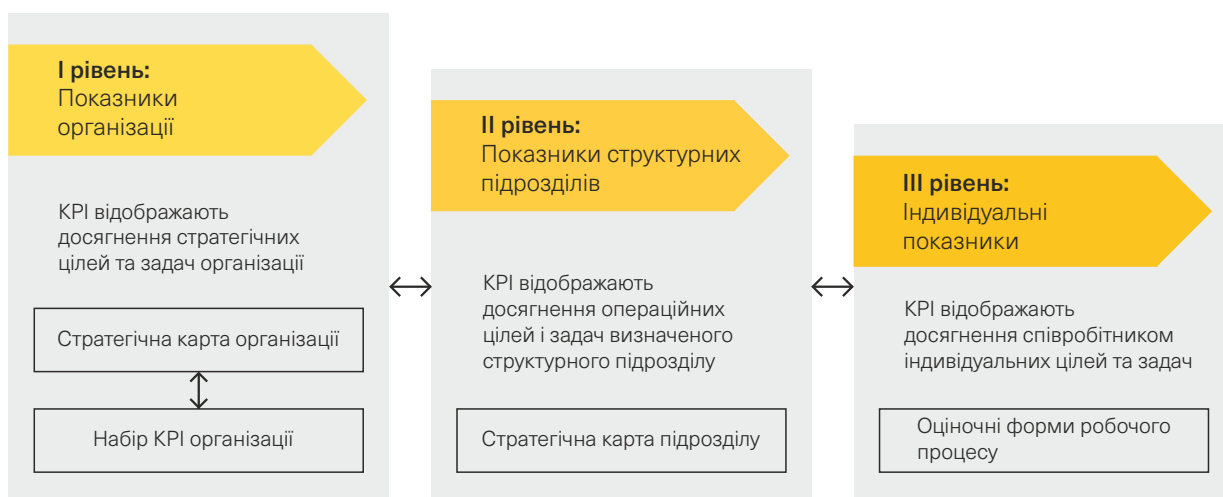
M *Measurable (Вимірювання)*
 В формулюванні мети повинні бути присутніми чіткі критерії, за якими можна було дізнатися, що вона досягнута. Важливо виділяти не тільки кінцеві, а й проміжні критерії оцінки — щоб можна було перевірити, наскільки Ви просунулися вперед.

A *Achieved (Досяжна)*
 При постановці мети необхідно чітко усвідомлювати і оцінювати наявність необхідних ресурсів, які знадобляться для її виконання. Мета повинна бути по плечу того, хто її виконуватиме, тобто досяжною. І при цьому мотивувати до досягнення кращих результатів (мета не повинна бути занадто простою).

R *Relevant (Співвідносна)*
 З іншими цілями — стратегічними або іншими цілями компанії більш високого рівня. Мета повинна підтримувати виконання цілей більш високого рівня.

T *Time - based (Обмежена в часі)*
 В формулюванні мети повинні бути присутніми точні терміни її виконання

Каскадування цілей дуже важливе й має 3 рівні:



Вміло проведений огляд результатів діяльності має серйозний вплив на розвиток організації. А саме,

- забезпечує структурований зворотний зв'язок і підвищує залученість і мотивацію співробітників
- дозволяє поглянути як на керівника, так і на співробітника з точки зору перспективи: як під-

вищити результативність у майбутньому і як вирішувати проблеми, пов'язані з дотриманням стандартів роботи та досягненням цілей

- сприяє ще більш ефективному використанню знань, навичок і умінь співробітника
- покращує комунікацію та обмін інформацією всередині підрозділу та організації
- допомагає обрати належні заходи з навчання та професійного розвитку, оскільки під час бесіди керівник і співробітник обговорюють професійні якості співробітника, які необхідно посилити
- допомагає досягти домовленості (тобто не одностороннього рішення) між керівником і працівником про річні результати роботи співробітника

3.2. Задачі керівника у процесі оцінювання

Протягом року керівник має:

- ✓ відстежувати результати роботи співробітника
- ✓ забезпечувати активний зворотний зв'язок і мотивувати співробітника
- ✓ виступати коучем та надавати співробітнику підтримку
- ✓ організувати проміжні квартальні та піврічні зустрічі зі співробітником з метою обговорення досягнутих результатів роботи та, в разі необхідності, відкоригувати роботу співробітника



Основні задачі керівника

Збирати	<i>Збирати інформацію</i> , необхідну для обговорення результатів роботи, протягом всього періоду оцінки.
Обдумати	<i>Обдумати</i> , чи реагував співробітник на вказівки або коментарі, які він отримував протягом року.
Оцінити	<i>Оцінити результати</i> та компетенції робітника перед співбесідою, щоб керівник міг/могла обґрунтувати свою думку.
Обдумати та визначити	<i>Обдумати та визначити цілі</i> та завдання роботи співробітника на наступний період, приділяючи особливу увагу потенційним перешкодам і шляхам їх подолання.
Визначити	<i>Визначити цілі розвитку</i> співробітника та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучинг, саморозвиток тощо).

Основні задачі керівника (продовження)

Пояснювати	<i>Пояснювати</i> співробітнику, як він/вона мають готуватися до оцінки: пояснити показники ефективності роботи, показники компетенцій, принципи їх оцінки, представити цілі організації та підрозділу на наступний рік, в разі необхідності.
Планувати	<i>Планувати</i> структуру бесіди.
Ознайомити	<i>Ознайомити</i> співробітника з цілями оцінки результатів роботи, необхідними матеріалами та формами оцінки.
Узгодити	Заздалегідь <i>узгодити</i> зі співробітником конкретну дату та тривалість обговорення оцінки результатів роботи (не менше ніж за 6-10 днів).
Чесно та відкрито спілкуватись	Бути готовим <i>чесно та відкрито спілкуватись</i> зі співробітником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до самооцінки співробітника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись більше на розвитку і навчанні співробітника, ніж на оцінці

Основні завдання співробітника

Збирати	<i>Збирати інформацію</i> необхідну для щорічного обговорення результатів роботи протягом всього періоду оцінки.
Оцінювати	<i>Оцінювати</i> свою роботу та професійні якості об'єктивно і самокритично, тобто бути готовим до відкритого та чесного обговорення важливих деталей, а також аспектів, що потребують покращення, і бути зацікавленим у оцінці своєї власної діяльності та у активних змінах задля покращення її результатів.
Надавати	<i>Надавати</i> керівнику свою форму оцінки роботи (заповнену форму) до початку обговорення із керівником.
Надавати	<i>Надавати зворотний зв'язок</i> керівнику щодо відносин між керівником і співробітником.
Знати	<i>Знати цілі організації</i> та підрозділу на наступний рік і визначати свої особисті попередні цілі, з урахуванням потенційним проблем та пропозиціями щодо їх подолання.
Осмислювати	<i>Осмислювати</i> свої власні цілі розвитку та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучінг, саморозвиток тощо).
Чесно та відкрито спілкуватись	Бути готовим <i>чесно і відкрито спілкуватись</i> з керівником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до оцінки керівника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись на розвитку і навчанні, а не на оцінці.

Базові умови розвитку співробітників:



Довіра



Можливість робити помилки



Підтримка



Зворотний зв'язок



Зрозумілі кар'єрні можливості



Прозорі критерії відбору співробітників на програми розвитку



Бажання та зацікавленість у власному розвитку

Анкета з оцінки співробітника
детально описана у **Додатку 3**



Надання зворотного зв'язку керівником

Щоб допомогти співробітникам рости та розвивати свій потенціал на роботі, керівники повинні зміцнювати корисні моделі поведінки та ставити під сумнів моделі поведінки, які не сприяють успіху компанії.

Саме ці дії керівника дозволяють учасникам зрозуміти даний принцип та побачити позитивний вплив, який можуть створити відгуки.



ОЦІНКА ДОСЯГНУТИХ ЦІЛЕЙ (оцінка результатів роботи)

- ☑ Що було зроблено?
- ☑ Чи цілі були досягнуті у відповідності до домовленості? (перевершені очікування / Цілі досягнуті достатньою мірою як очіувалося / Цілі не досягнуті)
- ☑ Якими були результати? Вчасні? В межах бюджету? Якість? Кількість? Чи ефективно були використані ресурси? Чи відповідні учасники були залучені? Чи виникли якісь проблеми?
- ☑ Як вони були опрацьовані? Чи були вони вирішені?
- ☑ Чи були подолані незвичні труднощі?
- ☑ Значні кроки/додаткові дії у щоденних обов'язках?
- ☑ Демонстрація виходу за межі очікувань?
- ☑ Допомогали іншим у досягненні їхніх цілей?
- ☑ Додаткові досягнення?

ОЦІНКА КОМПЕТЕНЦІЙ



Ключем до ефективної розмови щодо оцінки результатів роботи є зворотній зв'язок

Опишіть об'єктивно, що очікувалося, що відбулося і чому це має значення

Використовуйте ПІДХІД

С

стандарт

С

ситуація

П

поведінка

В

вплив

СТАНДАРТ	Що потрібно було зробити? Які були очікування щодо цілі та компетенцій?
СИТУАЦІЯ	Яка була ситуація?
ПОВЕДІНКА або ДІЯ	Що зробив співробітник? Якими конкретно були його/її дії або поведінка?
ВПЛИВ	Яким був суттєвий наслідок або результат дії або поведінки?

Послідовність чотирьох елементів не має важливого значення для виконання поставлених завдань. **Важливо**, щоб всі чотири елементи були включені в обговорення.

3.3. Етапи розробки індивідуального плану розвитку (ІПР) для працівників

Кар'єрні перспективи та майбутній розвиток

Обговорення результатів роботи є можливістю для щорічного обговорення перспектив розвитку кар'єри та майбутнього професійного розвитку.

Ця важлива розмова проходить в поєднанні з оцінкою ефективності роботи співробітника та компетенцій і плануванням роботи на майбутній рік.



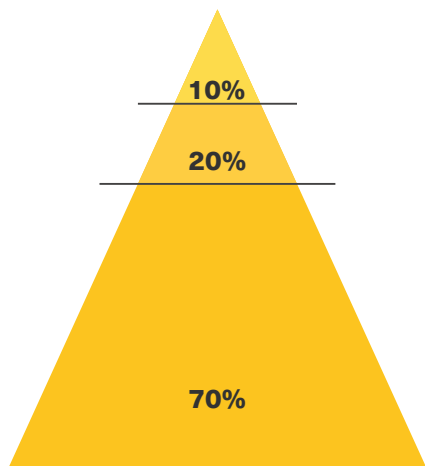
Співробітник і керівник обговорюють прагнення працівника, фіксують реалістичні очікування і розробляють плани дій, щоб допомогти співробітнику рухатися вперед.


Співробітник і керівник розробляють спільно план дій, який сприяє кар'єрному зростанню співробітника та визначають амбітні цільові показники, які потребують реальної напруги, залишаючись при цьому реалістичними.


Обговорення кар'єри повинне бути відкритим і відвертим. Керівник надає поради та діє у якості коуча/наставника.


СТРУКТУРА ІНДИВІДУАЛЬНОГО ПЛАНУ РОЗВИТКУ (ІПР)

Принцип «10% + 20% + 70%»



- 

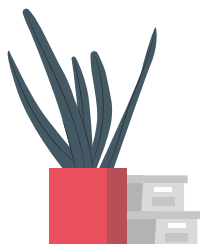
Тренінги, семінари, курси, конференції
Додаткова освіта/сертифікація
Книги, онлайн курси
- 

Наставництво
Зворотній зв'язок
Передача досвіду, Коучинг
- 

Нові завдання, Участь у проектах
Крос-функціональні завдання
Отримання нового досвіду:
тимчасові призначення, ротація

Формат ІПР

Область розвитку (компетенція)	Спосіб розвитку	План розвитку (конкретні особисті дії, події)	Дата виконання (місяць, рік)
Компетенція 1	<ul style="list-style-type: none"> • Тренінги • Література 	1.	
		2.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Зворотній зв'язок • Наставництво • Передача досвіду 	3.	
		4.	
		5.	
	<ul style="list-style-type: none"> • Нові задачі • Участь у проектах • Крос-функціональні задачі • Отримання нового досвіду: тимчасові ротації 	6.	
		7.	
		8.	
		9.	



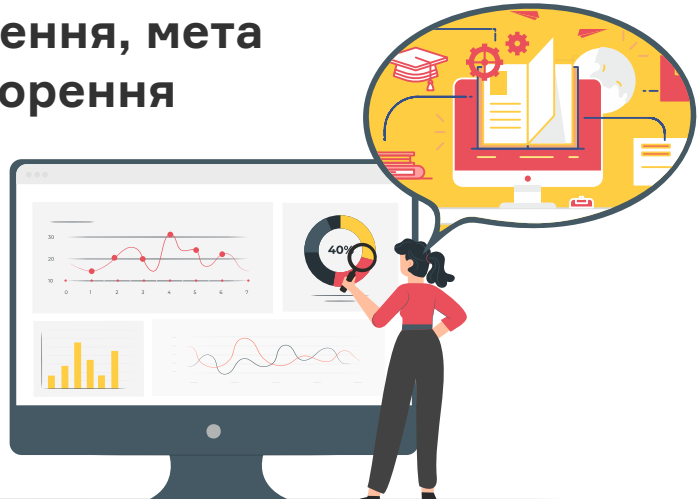
тема #4

→ Створення HR-бренду для органів місцевого самоврядування

4.1. HR-бренд: визначення, мета та результати створення

Що таке HR-бренд?

Це комплекс уявлень, думок, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик про організацію в свідомості її співробітників та потенційних кандидатів



- ← Це зусилля, які прикладає організація для формування взаємодії з існуючими та потенційними працівниками, яке робить її привабливим місцем роботи
- ← Це індивідуальний образ організації, який характеризує її в сфері роботи з персоналом
- ← Це позитивний імідж роботодавця на ринку праці
- ← Це вершина та міць вашої організації

Бренд роботодавця — це процес побудови унікальної та впізнаваної ідентичності роботодавця.

Бренд роботодавця має впливати на сприйняття потенційними співробітниками функціональних та символічних переваг роботи в організації

Функціональні переваги описують елементи зайнятості в бажаній організації в об'єктивних, конкретних та фактичних речах, таких як зарплата, премії, додаткові блага, різного роду надбавки, виплати і т.ін. Вони покращують зацікавленість в основному через їх матеріальність.

Символічні переваги, на противагу функціональним, описують організацію в суб'єктивних, абстрактних та нематеріальних благах. Стосуються престижу роботи в організації. Здатність донести

символічні переваги для співробітників робить процес створення бренду роботодавця особливо корисним. Так як символічні переваги, як виявилось, важливіші за функціональні у передбаченні привабливості роботодавця, впливають на базову зацікавленість осіб працювати на конкретну організацію.

Навіщо організації потрібен HR-бренд?

- ☑ Розширити можливості пошуку та найму
- ☑ Знайти адвокатів бренду
- ☑ Захиститися від конкурентів
- ☑ Виділитися на ринку
- ☑ Залучити, утримувати та мотивувати працівників

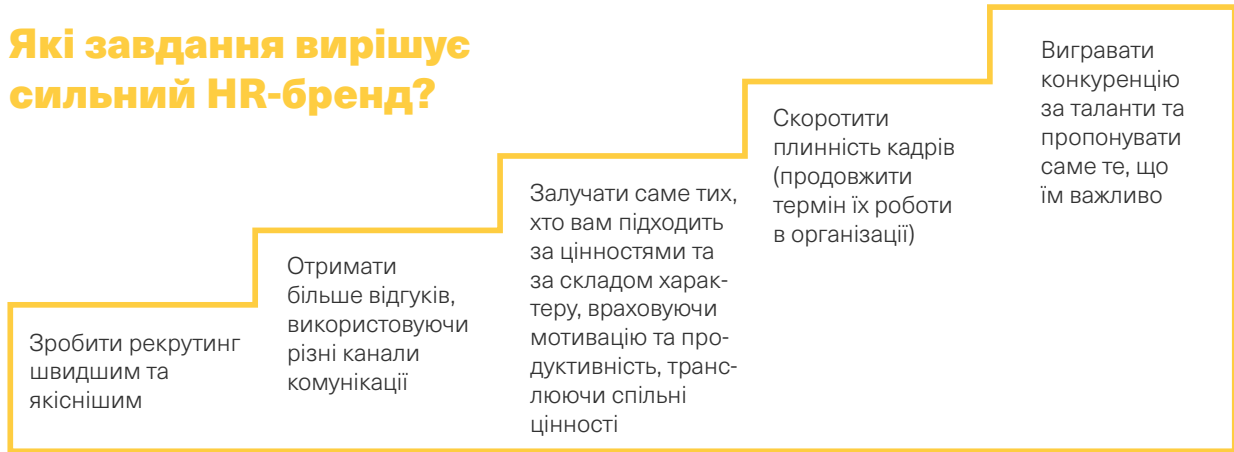
Критерій вибору	Атрибути критерія в розумінні молодих фахівців
Рівень заробітної плати	Відповідність завдань до рівня заробітної плати, інших бонусів/премій, пільги та компенсації (їдальня, спортзали, службовий автомобіль). Матеріальна допомога у визначених випадках.
Бренд роботодавця	Престиж та репутація роботодавця, який довго існує на ринку праці. Якщо це державна установа важливо чи відбувається трансформація. Масштабність та вага в своїй галузі. Міжнародний досвід або спільні міжнародні проекти. Дотримання вимог КЗпП.
Особистісне і професійне зростання	Рівень підпорядкування, повноваження та відповідальність, функціональне наповнення, різноманітність, перспективи ротачії та зростання, можливість навчатись у якісних спікерів/школах.
Особистість керівника	Особистість та досвід керівника (енергійний, мотивуючий, рольова модель, в якого можна повчитися, ментор, авторитет, з високими моральними якостями).
Умови праці	Графік роботи, можливість працювати з дому та/або самостійно організувати свій робочий час. Місце розташування офісу. Чай, кава за рахунок роботодавця.
Команда	Команда професіоналів, які люблять свою справу та мають спільну мету.
Корпоративна культура	Відповідність цінностям та очікуванням, свобода та відповідальність, культура зворотного зв'язку, рівень формалізму та бюрократії. Корпоративна соціальна відповідальність: репутація, благодійність, екологічність компанії.

УМОВИ ФОРМУВАННЯ HR-БРЕНДУ

- Налагоджений процес зворотного зв'язку
- Наявність чіткої і прозорої системи мотивацій (матеріальної і нематеріальної)
- Працююча система оцінки співробітників з конкретними критеріями

- Конкурентний рівень заробітної плати
- Існування ефективної системи навчання персоналу (наставництво, проведення тренінгів та семінарів)
- Високий рівень комунікації
- Наявність корпоративної культури

Які завдання вирішує сильний HR-бренд?



СКЛАДОВІ УСПІШНОГО БРЕНДУ РОБОТОДАВЦЯ

БР складається з двох частин: внутрішнього та зовнішнього.

Внутрішній — це робота з співробітниками всередині організації

Зовнішній — трансляція назовні проведеної роботи всередині організації а також HR-маркетинг.



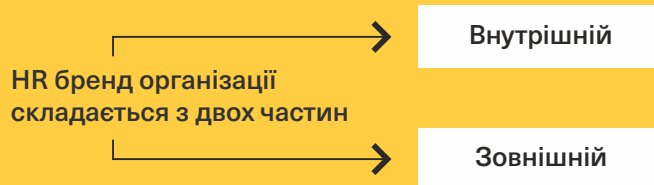
HR-БРЕНД: ЕТАПИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ





ПІРАМІДА HR-БРЕНДУ

4.2. Внутрішні та зовнішні складові HR-бренду



Організація може транслювати єдині цінності для внутрішньої і зовнішньої аудиторії, АЛЕ варто вибирати різні акценти для потенційних і вже працюючих співробітників

Елементи формування внутрішнього HR-бренду	Елементи формування зовнішнього HR-бренду
<ul style="list-style-type: none"> Заходи з адаптації співробітників (програма, плани, тощо) Чіткі та зрозумілі цінності компанії Наявні та працюючі внутрішні комунікації Позитивна робоча атмосфера Систематичне навчання співробітників Залучення співробітників до діяльності організації Програми лояльності для персоналу Комплекс матеріальної і нематеріальної мотивації Довіра до організації та її керівництва 	<ul style="list-style-type: none"> Різноманітність і регулярність інформації про організацію - роботодавця Формулювання переваг роботи в організації для майбутніх співробітників Відкритість комунікації Спеціальні програми по залученню молодих фахівців Наявність спеціальних ресурсів: сайт (з розділом вакансій), групи в соціальних мережах Рекрутингові промоційні кампанії

4.3. Ціннісна пропозиція компанії як роботодавця (EVP) — інструмент утримання та залучення талановитих працівників

ЦІННІСНА ПРОПОЗИЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК РОБОТОДАВЦЯ (EVP)

Це набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в організації

Групи цінностей:



Організація

+ Переваги

- Розмір
- Лідерство на ринку
- Репутація та імідж
- Етичність
- Суспільна значущість та якість послуг, які надаються
- Використання сучасних технологій у роботі



Люди

+ Переваги

- Атмосфера в колективі
- Низька плинність
- Професіоналізм команди та менеджменту
- Культура (визнання, зворотній зв'язок)



Робота

+ Переваги

- Масштаб завдань
- Наповнення роботи
- Автономність
- Співпраця з експертами галузі



Винагорода

+ Переваги

- Заробітна плата
- Премії, надбавки
- Компенсація витрат на (зв'язок, проїзд)



Умови праці

+ Переваги

- Гнучкий робочий графік
- Дистанційна робота
- Територіальне розташування організації
- Близькість громадського транспорту
- Наявність парковки



Можливості

+ Переваги

- Стажування
- Наставництво
- Підвищення кваліфікації
- Навчання за рахунок компанії

4.4. Зовнішні та внутрішні комунікації й управління HR-брендом

ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ (EMPLOYEE RELATIONS)



Ключові принципи для планування внутрішніх комунікацій:

- Орієнтуйтеся на довгостроковий фокус
- Окресліть чітко цінності вашої організації
- Визначте конкретні цілі вашої внутрішньо комунікаційної стратегії
- Використовуйте комплексні, всепроникні методи
- Будьте послідовними у своїх повідомленнях



РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ



Управління HR-брендом



Перший інструмент — опитування

Якщо мова йде про невелику команду, це може бути проста Google-форма, уточнення або більш розгорнута відповідь можна отримати під час особистої зустрічі співробітника з HR-фахівцем або безпосереднім начальником. На основі результатів можна робити висновки про сильні та слабкі сторони організації, тому, що і як слід змінити, щоб бути більш привабливими для співробітників.



Другий інструмент — відгуки

Ще один показник ефективності управління брендом роботодавця – відгуки на кар'єрних сайтах і в соціальних мережах. Варто почати їх відстежувати, взаємодіяти з користувачами, відповідати на негативні відгуки і дякувати колегам за відмічені переваги, опрацьовувати ін-сайти, про які пишуть ваші колишні або нинішні співробітники.



Третій інструмент — нагороди

Серед популярних методів аналізу ефективності роботи з HR-брендом вже давно є нагороди та результати незалежних опитувань. Їх проводять у всьому світі, в Україні в тому числі, наприклад, Ernst & Young та Randstad. Варто започаткувати цю практику й серед територіальних громад. Висока конкуренція на ринку талантів вимагає від вас постійного оновлення підходу до управління HR-брендом, спілкування з командою і з цільовою аудиторією, яка так чи інакше є частиною вашої організації.



Бренд роботодавця — новий інструмент для українського ринку, який активно розвивається й стає необхідним роботодавцю в створенні привабливого місця роботи.



СЛОВНИК

Рекрутинг — це процес пошуку та підбору потенційних людських ресурсів для заповнення вакантних позицій в організації.

Внутрішній рекрутинг — це пошук кандидата всередині структури організації.

Зовнішній рекрутинг — пошук кандидата на посаду поза штатом організації.

Співбесіда — основний метод відбору та оцінки персоналу, що являє собою процес обміну інформацією між рекрутером та кандидатом на вакантну посаду.

Адаптація — це інтегрування нових співробітників в наявну систему і доведення їхньої роботи до потрібного рівня продуктивності.

Введення в посаду — комплекс заходів, призначених для швидкої та ефективної адаптації нового співробітника. Програма введення в посаду, розроблена в організації, дозволяє забезпечити комфортний старт новому члену колективу.

HR (Human resources) — це людський капітал, знання та навички, які втілюють люди

Стратегія управління персоналом — це план дій по досягненню цілей організації через ефективні методи управління персоналом.

Система оцінки персоналу — це набір кількох інструментальних систем, пов'язаних з основними функціями управління персоналом.

Оцінка виконання — це процес визначення ефективності співробітників у реалізації завдань організації з метою послідовного накопичення інформації, необхідної для прийняття подальших управлінських рішень, що сприяють інтересам організації.

Управління результативністю (Performance Management) — це система управління результативністю та ефективністю персонал.

Цикл управління ефективністю — це системний збір інформації про виконання цілей співробітником з метою прийняття довгострокових управлінських рішень.

KPI (key performance indicators, ключові показники ефективності) — показники діяльності співробітника, які допомагають організації в досягненні стратегічних та операційних цілей.

HR-бренд — це комплекс уявлень, думок, асоціацій, емоцій, ціннісних характеристик про організацію у свідомості її співробітників та потенційних кандидатів.

Внутрішній HR-бренд — це робота з співробітниками всередині організації.

Зовнішній HR-бренд — трансляція назовні проведеної роботи всередині організації, а також HR маркетинг.

Ціннісна пропозиція організації (EVP) — це набір переваг, які співробітники сприймають як цінність, яку вони отримують, працюючи в організації.

Зовнішні комунікації — комунікації, які розповсюджуються за рамки організації, тобто комунікатор або одержувач повідомлення знаходиться за межами структури.

Внутрішні комунікації — це будь-які комунікації всередині організації. Вони можуть бути усними, а/ або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими.

Додаткові матеріали

Рекомендований перелік нормативно-правових актів щодо кадрового забезпечення служби в органах місцевого самоврядування:

- Конституція України
- Кодекс законів про працю України
- Закон України “Про місцеве самоврядування в Україні”
- Закон України “Про службу в органах місцевого самоврядування”
- Закон України “Про запобігання корупції”
- Постанова КМУ від 15 лютого 2002 р. № 169 “Про затвердження Порядку проведення конкурсу на заміщення вакантних посад державних службовців”
- Постанова КМУ від 25 березня 2015 р. № 171 “Про затвердження Порядку проведення спеціальної перевірки стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, які передбачають зайняття відповідального або особливо відповідального становища, та посад з підвищеним корупційним ризиком, і внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України”
- Наказ Голодержслужби 30 червня 2004 р. № 102 “Загальні методичні рекомендації щодо проведення щорічної оцінки виконання посадовими особами місцевого самоврядування покладених на них обов'язків і завдань”
- Постанова КМУ від 26 жовтня 2001 р. № 1440 “Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування”
- Постанова КМУ від 1 грудня 1994 р. № 804 “Про затвердження Положення про порядок стажування у державних органах”
- Постанова КМУ від 24 жовтня 2001 р. № 1386 “Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування”
- Наказ Національного агентства України з питань державної служби 07 листопада 2019р. № 203-19 “Про затвердження Типових професійно-кваліфікаційних характеристик посадових осіб місцевого самоврядування”
- Постанова КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106 “Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад”

Повний список нормативних актів, що регулюють службу в органах місцевого самоврядування, можна знайти на офіційному веб-сайті Національного агентства України з питань державної служби (<https://nads.gov.ua>) в розділі «Діяльність» → «Служба в органах місцевого самоврядування» → «Нормативно-правова база».

Додаток 1. Індикатори компетенцій

Робота із завданнями та цілями. Стратегічне бачення

Вміння бачити велику картинку

- Має широкий світогляд і масштабну перспективу
- Орієнтується на майбутнє
- Може чітко намалювати реалістичну картину та бачення можливостей та ймовірностей
- Бачить цілісну картину, а не концентрується на окремих складових

Орієнтація на досягнення результату

- Демонструє витривалість та працездатність у прагненні досягнення результату
- Вміє планувати та виставляти пріоритети, розбиває роботу на етапи, розробляє графіки, розподіляє завдання

Вміння аналізувати та ефективно використовувати інформацію

- Структурує інформацію, адекватно застосовує схеми, алгоритми, будує обґрунтовані гіпотези
- Оцінює якість та надійність інформації перед використанням
- Діє в умовах неповної інформації.
- Представляє інформацію в чіткій, прозорій і зрозумілій спосіб

Гнучкість та динамізм (реформаторство)

- Сповідує: «Хто як не ми, коли як не зараз»
- Поводить себе як старт-аперрозраховує тільки на себе та рухається гнучко, але наполегливо
- Може приймати рішення і діяти, не маючи чіткої картини та бачення кінцевого результату
- Має критичне мислення. Незадоволений статусом-кво.
- Ризикує і працює в умовах невизначеності. Ефективно керує ризиками.

Творчість та інноваційність

- Вміє переносити ідеї з однієї сфери знань в іншу. Бачить зв'язок між непов'язаними речами. Проводить аналогії, і випробує методи однієї галузі в іншій
- Має відсутність гострої емоційної реакції на невдачі, готовий знову і знову повторювати те, що не виходить.
- Завжди має багато нових та нестандартних ідей

Розбудова ефективних взаємовідносин

Вміння будувати довірливі стосунки

- Вміє викликати впевненість та довіру інших через чесність, порядність та щирість
- Завжди виконує обіцянки, та проявляє послідовності в словах та діях
- Висловлює правду без прикрас, але дуже виважено й тактовно
- Зберігає конфіденційну інформацію
- Визнає помилки
- Не намагається здаватися кращими, ніж він є
- Демонструє вміння дивитися на ситуацію очима інших людей

Робота із завданнями та цілями. Стратегічне бачення

Управління конфліктами

- Відкрито та сміливо поводить себе у конфліктних ситуаціях, розглядаючи їх як додаткові можливості
- Швидко оцінює ситуацію; уважно слухає
- Досягає згоди навіть тоді, коли домовитись дуже важко.
- За потреби, відмовляється від персональних амбіцій
- Знаходить спільні інтереси
- В ході роботи дає можливість колегам та підлеглим висловити свою думку/позицію

Навички ефективної комунікації та переговорів

- Досконало володіє мовою комунікації, вільно вступає в спілкування та є зрозумілим
- Вміє викладати думку в простій манері
- Вміє вибирати правильний стиль і тон у спілкуванні
- Володіє та використовує навички невербальної комунікації
- Уміє аргументувати свою позицію та переконувати співрозмовника
- Знаходить баланс між досягненням своєї мети та врахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін
- Вміє конструктивно надати зворотний зв'язок керівнику/підлеглому/колезі
- Вміє щиро дякувати та вибачатись

Особиста ефективність. Прийняття ефективних рішень

Саморозвиток та самоусвідомлення

- Схильний до рефлексії, чітко розуміє свої сильні сторони та потенціал для розвитку
- Вміє визнавати помилки та має бажання їх виправити. Відкритий до конструктивної критики
- Постійно працює над удосконаленням власних сильних сторін та застосовує отримані знання та навички в роботі
- Ставить складні завдання, виходить із зони комфорту
- Активно використовує систему розвитку в організації, створює ефективні плани розвитку та впроваджує їх

Ресурсність та позитив

- Терпляче ставиться до людей
- Розуміє інших людей, їхні мотиви та оцінює всю ситуацію, не робить поспішних висновків
- Зберігає рівновагу в ситуаціях невизначеності та толерує помилки інших

Терпимість та витриманість

- Демонструє витривалість, ентузіазм, енергійність та працездатність у процесі досягнення поставленої мети
- Поводиться позитивно, вміє долати погані настрої знаходити енергію та транслювати позитив («контейнерування»)
- Вміє правильно розподілити енергію та власні сили у виконанні роботи

Додаток 1 (продовження)

Комунікація та взаємодія. Загальні професійні навички

Створення репутації та позитивного іміджу

- Має достатньо високий рівень інтелекту
- Щиро хоче допомогти іншим
- Вміє працювати з простим технічним обладнанням та основним програмним забезпеченням
- Вільно володіє державною мовою

Навички публічних виступів

- Готується до виступу. Розуміє базові питання: «хто в аудиторії», «що їм цікаво», «як їм це донести», «що я хочу, щоб вони зробили після виступу»
- Не боїться та вміє розмовляти з аудиторією
- Вміє прогнозувати/мінімізувати ризики щодо інтерпретації інформації

Навички написання текстів

- Вміє грамотно сформулювати та висловити свою думку
- Знає різницю між різними стилями та може обрати найбільш підходящий для конкретної мети

Володіння англійською мовою

- Може комунікувати (в усній та письмовій формі) при цьому допускаючи лише незначні помилки в мові

Управління людьми. Лідерство

Вміння мотивувати та надихати

- Створює міцну віру
- Вміє налагоджувати емоційний позитивний контакт із підлеглими/колегами, створювати атмосферу, в якій люди хочуть проявляти найкращі якості
- Знає, що таке мотиваційний фактор і як він працює

Розбудова продуктивної команди

- Мислить позитивно, часто посміхається, передає позитивний настрій команді
- Вміє створити команду із різних по типу особистості людей
- Ділиться перемогами та успіхами. Організовує роботу так, що кожен може відчувати себе важливою частиною колективу
- Розуміє важливість синергії: $1+1=3$
- Ставиться до підлеглих неупереджено

Розвиток підлеглих / колег

- Організовує навчання на робочому місці, даючи змогу приймати участь у завданнях, що є викликом
- Знає сильні та слабкі сторони працівника, (допомагає їх визначити) та заохочує його розвивати свої сильні сторони
- Розуміє процеси просування кар'єрними сходами

Додаток 1 (продовження)

Вміння делегувати

- Вміє розділяти завдання та відповідальність за роботу із підлеглими/колегами
- Спокійно передає повноваження на виконання повсякденної роботи та важливих завдань
- Довіряє людям у виконанні завдань
- Сприяє розвитку підлеглих за рахунок делегування все більш складних завдань, але при цьому об'єктивно оцінюючи їхні можливості

Стресостійкість**Емоційне здоров'я. Управління емоційним вигоранням**

- Контролює свою поведінку, не дозволяє емоціям заважати роботі
- Не втрачає з уваги головні цілі та загальні вимоги, незважаючи на важливі зовнішні чинники тиску. Здатний підтримувати концентрацію на роботі і розставляти пріоритети.
- Підтримує зрілу і навіть стриману точку зору і приймає об'єктивні рішення, незважаючи на тиск.
- У ситуації стресу здатний сфокусуватися на важливих моментах, а не втягуватися в суперечки.
- Здатний ефективно реагувати на протилежні аргументи і / або нову інформацію.

Конструктивне сприйняття критики

- Перепитує у опонента, чи так зрозумів його, по-іншому сформулювавши його слова
- Залишається спокійним та врівноваженим. Демонструє "дорослу" поведінку при будь-яких умовах.
- Дає відповідні відповіді і підтримує стандарти якості, незважаючи на тиск.
- Тримає емоції під контролем при зіткненні з конфронтацією і в змозі підтримувати свою точку зору перед обличчям опозиції з боку керівників, колег по роботі або безпосередніх підлеглих.
- Дає відповідні відповіді і підтримує стандарти якості, незважаючи на тиск.

Навички мінімізації стресових ситуацій

- Ефективно працює в умовах часових обмежень
- Продовжує працювати на колишньому рівні, стикаючись з перешкодами і труднощами
- Швидко відновлюється після невдач і продовжує роботу
- Зберігає звичайну працездатність під тиском або при опорі
- Ефективно працює протягом довгого часу, вирішуючи однаманітні або трудомісткі завдання

Додаток 2. Анкета

1 - *тін*. Не проявляє індикатору. Відсутній запит в його розвитку
 2 - Не проявляє індикатор. Є розуміння про потребу в його розвитку
 3 - Слабо проявляє. Є прагнення в розвитку
 4 - Добре проявляє. Системно розвиває
 5 - *тах*. Відмінно проявляє. Приймає участь в розвитку індикатора у інших.

ПІБ

Телефон

Дата контакту

Тип контакту

Місце проведення

Компетенції	Оцінка
Робота з завданнями та цілями. Стратегічне бачення	
• Вміння бачити велику картину	
• Вміння аналізувати та ефективно використовувати інформацію	
• Гнучкість та динамізм (реформаторство)	
• Творчість та інноваційність	
Розбудова ефективних взаємовідносин	
• Вміння будувати довірливі стосунки	
• Управління конфліктами	
• Навички ефективних переговорів	
Особиста ефективність. Прийняття ефективних рішень	
• Саморозвиток та самоусвідомлення	
• Ресурсність та позитив	
• Терпимість та витриманість	
Комунікація та взаємодія. Загальні професійні навички	
• Створення репутації та позитивного іміджу	
• Навички публічних виступів	
• Навички написання текстів	
• Володіння англійською мовою	
Управління людьми. Лідерство.	
• Вміння мотивувати та надихати	
• Розбудова продуктивної команди	
• Розвиток підлеглих / колег	
• Вміння делегувати	
Стресостійкість	
• Емоційне здоров'я. Управління емоційним вигоранням	
• Конструктивне сприйняття критики	
• Навички мінімізації стресових ситуацій	

Додаток 3. Анкета оцінки співробітника (для керівника)

1 СТАНДАРТНІ ВИМОГИ

За що відповідає працівник?

2 РЕЗУЛЬТАТИ - ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- В чому полягають найбільш важливі досягнення працівника за останній час?
- У яких сферах результати можуть бути кращими? Яких заходів слід вжити?

3 ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ, ЯКІ ПРАЦІВНИК ПОКРАЩИВ / СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА СТОРОНИ, ЯКІ СЛІД ВДОСКОНАЛИТИ

- Як працівнику вдалося досягти результатів?
- У чому працівник досяг успіху (сильні сторони)?
- У чому працівник зазнав невдачі?
- Які сторони слід посилити? Яким чином були виявлені ці сильні сторони та сторони, що потребують вдосконалення (наведіть приклади)?
- Як би ви оцінили здатність працівника працювати в команді?
- Якими своїми діями працівник демонструє розуміння цінностей організації (наведіть приклади)?

4 ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

- Якими є найважливіші цілі організаційного підрозділу, які могли б стати особистими цілями працівника, беручи до уваги стратегічні організаційні цілі та компетентність працівника?
- Які інші, нові та більш складні завдання, зміг би виконувати працівник у майбутньому?

5 КОМПЕТЕНЦІЇ ТА КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

- Які компетенції потрібні співробітнику для досягнення нових цілей?
- Які необхідні заходи у сфері професійної підготовки та розвитку слід реалізувати?
- Які засоби професійної підготовки та розвитку будуть ефективними?
- В чому полягає потенціал працівника? Який напрямок розвитку кар'єри більше підходить працівнику з урахуванням його професійних і особистих якостей?
- У якому підрозділі організації або на якій посаді працівник може застосувати свої професійні якості та реалізувати свої кар'єрні очікування? Які вимоги для заняття конкретної посади (необхідні компетенції та особисті якості)?
- Оцініть значимість працівника відповідно до потреб організації: чи відповідає працівник критеріям і чи може він/вона вважатись ключовим співробітником, або чи є він/вона потенційним кандидатом до кадрового резерву?

6 ПІДТРИМКА КЕРІВНИКА

- Як Ви можете допомогти працівнику у досягненні його/її цілей?
- Які ресурси Ви могли б надати?
- Що ще Ви хотіли б обговорити зі співробітником?

