



# Персонал. Визначення потреб у персоналі. Оцінка потреб бізнесу

Оксана Огнева  
Miratech





## Оксана Огнева

- 20+ років в HR
- 20 000 + проведених співбесід
- Досвід в різних галузях: Retail, виробництво, агро, IT, реформа державного сектору
- Лекторка, авторка статей
- Провела навчання для 500+ рекрутерів та 300+ власників бізнесу (практичний HR, лідерство)
- Навчала і навчаю на платформах LABA, EBA, Unit School of Business, Дія
- Корпоративне навчання, адаптоване під компанію (рекрутинг)
- Практикуюча кар'єрна коучиня

**Життєвий цикл співробітника в  
компанії та процеси, які мають  
бути в кожній компанії**

# Employee Lifecycle



1

Our people, the "human capital" of the company define, deliver and enable our corporate strategy. The company's HR plan should enable the requirements of the company strategy

2

Attracting people to join the company is about our corporate reputation, the information that potential candidates hear about us, and can find out about us

3

Our recruitment process is to be free of bias, clearly signals our interest in diverse candidates, supports applications from diverse candidates, and defines expectations of recruitment

4

Onboarding is an opportunity for new joiners to understand expectations and to be aware of the support and opportunities available so that they can be completely themselves at work

5

Every learning & development programme is a D&I awareness opportunity. All L&D should have diverse candidates. Specific L&D available for all talent where appropriate

6

All staff are to be treated equitably. All staff benefits should be inclusive of all diversity aspects. Specific additional services may be required for specific groups

7

Work allocation and performance management of all staff should be consistent irrespective of diversity aspects. Succession planning, pay & performance should be monitored

8

Talent of all types should want to stay with the company. We should act upon feedback and use workplace inclusion programmes. We should learn from diverse staff exits, and avoid exits due to lack of inclusion

## Розгляд пропозиції (вакансії)

- Бренд роботодавця: реакція на відгуки в мережі, позиціювання на ринку, імідж керівництва, «звучання» на ринку праці, управління репутацією бізнесу в цілому.

## Проходження відбору на вакансію

- Створення зрозумілого та ефективного рекрутингового процесу.
- Використання доцільних інструментів оцінки.
- Надання своєчасного зворотнього зв'язку кандидатам.

## Адаптація на робочому місці

- Організаційна: структура, процедури, правила.
- Професійна: інструменти для роботи, системи та доступи.
- Психологічна: гласні та негласні правила (як швидко людина відчуває себе «своєю»).

## Навчання та розвиток

- Тренінги: навчання стандартним процесам, які потрібні для функціонування компанії.
- Upskilling: оновлення знань, підвищення кваліфікації.
- Розвиток – навчання з метою переведення на іншу посаду, роль.

## Справедлива винагорода та бенефіти

- Моніторинг ринку праці.
- Правила (умови, строки) перегляду винагороди.

## Нематеріальна мотивація

- Культура визнання та подяки.

## Надання та отримання зворотного зв'язку, утримання

- Опитування щодо якостей роботодавця (eNPS).
- Пульс-опитування.
- 1-2-1.
- Оцінка 360, Performance Review, Ассесмент і тд.

## Звільнення

- Процес ініціювання звільнення компанією.
- Процес реагування на звільнення зі сторони працівника.
- Exit інтерв'ю та петля зворотного зв'язку до менеджменту.

## Загальна культура в компанії

- Принципи та стиль внутрішніх комунікацій та донесення інформації.
- Допустимий рівень зрілості менеджменту.
- Реагування на порушення зі сторони співробітників.
- Відношення до соціальної відповідальності.

# Розгляд пропозиції (вакансії)



# Індиктори, що пора думати про найм людей

## Перевантаженість команди

- Збільшується кількість прострочених завдань
- Працюють понаднормово
- Зростає кількість помилок

*Порада: Проведіть аналіз робочого навантаження: які завдання займають найбільше часу, хто з працівників найбільш перевантажений, і чи можна перерозподілити ці задачі.*

# Індиктори, що пора думати про найм людей

## Виникнення нових бізнес-задач

- Ви почали реалізовувати нові проекти або відкрили новий напрямок бізнесу, але у вас немає спеціаліста для цієї ролі.
- Існують функції, які зараз ніхто не виконує, але вони важливі для розвитку (наприклад, впровадження маркетингу, автоматизація процесів тощо).

***Порада:** Чітко визначте нові бізнес-цілі та подумайте, чи можна додаткові задачі розподілити між поточними працівниками, або ж краще створити нову позицію.*

# Індиктори, що пора думати про найм людей

## Прогалини в ключових компетенціях

- Завдання постійно відкладаються, оскільки немає потрібних компетенцій.
- Команда втрачає конкурентоспроможність через відсутність експертизи в певних сферах (наприклад, діджитал-маркетинг, фінансовий аналіз, ІТ-підтримка тощо).
- Ви звертаєтеся до зовнішніх консультантів або підрядників, хоча це завдання могли б виконувати внутрішні працівники.

**Порада:** Оцініть поточні компетенції команди та складіть список функцій, які потребують закриття. Якщо цих функцій багато, є сенс шукати нового працівника.

# Індиктори, що пора думати про найм людей

## Висока вартість відсутності ролі

- Втрачаєте клієнтів або прибуток через незакриті задачі
- Процеси в компанії сповільнюються, тому що ключові функції не виконуються.
- Ваші конкуренти швидше адаптуються до ринку через те, що у них є експерти, яких вам бракує.

*Порада: Проведіть аналіз втрат і вигод. Якщо вартість невиконання завдань перевищує витрати на залучення нового співробітника (включаючи зарплату, адаптацію, навчання), то це явний сигнал, що потрібно відкривати вакансію.*

# Фреймворки для оцінки потреби в новій ролі

# GAP-аналіз (Gap Analysis)

Метод для визначення розриву між тим, що є в даний момент (поточний стан), і тим, що потрібно для досягнення цілей (бажаний стан).

## Кроки:

- Визначте, які завдання чи проекти мають бути виконані
- Визначте, що не виконується або потребує більше уваги.
- Оцініть потрібні та наявні ресурси (люди, компетенції, час).
- Виявіть, які ключові ресурси чи компетенції відсутні.
- Розробіть план заповнення прогалин, наприклад - через найм нових співробітників.

## Коли використовувати:

- Коли є стратегічна мета (наприклад, розвиток нового напрямку) або виникають постійні проблеми у виконанні завдань.

# RACI-матриця

Завдання / Ролі	Керівник проекту (P)	Команда розробки (P)	Аналітик (A)	Користувач (C)	Спонсор (I)
Визначення вимог	R	A	R	C	I
Розробка дизайну	A	R	C	I	I
Розробка програмного коду	I	R	A	C	I
Тестування	A	R	C	I	I
Впровадження	R	R	A	C	I

Інструмент для розподілу ролей і відповідальностей у команді.

**RACI розшифровується як:**

- **Responsible** (Відповідальний): Хто виконує завдання.
- **Accountable** (Звітний): Хто відповідає за кінцевий результат.
- **Consulted** (Консультант): Хто надає інформацію або консультує.
- **Informed** (Інформований): Хто має бути в курсі роботи.

**Як використовувати:**

- Створіть RACI-матрицю для основних завдань команди.
- Визначте, чи є людина, яка відповідає за всі критично важливі завдання.
- Якщо на певних етапах завдання ніхто не "відповідальний" або "звітний", це сигнал, що потрібна нова роль.

**Коли використовувати:**

- Коли команда перевантажена або є плутанина в розподілі обов'язків.

# Бренд роботодавця



## Вплив бренду роботодавця

- 75% шукачів роботи з більшою ймовірністю відгукнуться, якщо компанія підтримує активний бренд роботодавця.
- 65% пошукачів читають як мінімум 5 відгуків, щоб скласти думку про роботодавця.
- Плинність кадрів можна зменшити на 28%, інвестуючи в бренд роботодавця
- 80% HR-експертів стверджують, що сильний бренд роботодавця допомагає наймати сильні таланти
- 92% людей подумали б про зміну роботи, якби їм запропонували роботу в компанії з відмінною корпоративною репутацією

## На формування бренду роботодавця впливають:

СЕО, власники, менеджмент, продукт компанії, відгуки та реакція на них, публічна поведінка працівників, динаміка присутності в інформаційному просторі, «точки контакту» з людиною (колцентр, рекрутер і т.д.)

# Базові кроки по бренду роботодавця та управління репутацією:

## 1. Реакція на відгуки в мережі:

- Перевірити наявність відгуків про компанію на платформах (Glassdoor, Indeed, Google, соціальні мережі, ін).
- Відповідати на всі відгуки: позитивні та негативні.
- Створити план для покращення відгуків, якщо це необхідно.

## 2. Позиціонування на ринку:

- Визначити свою унікальну пропозицію (EVP) як роботодавця.
- Підкреслити переваги роботи в компанії (гнучкий графік, можливості розвитку, корпоративна культура).
- Визначити цільову аудиторію кандидатів і налаштувати маркетингові кампанії з урахуванням їх потреб.

## 3. Імідж керівництва:

- Публікувати матеріали (статті, інтерв'ю), що демонструють лідерство та експертизу керівництва.
- Залучати керівництво до участі в заходах, конференціях, де вони можуть поділитися досвідом.
- Створити прозору комунікацію між керівництвом і співробітниками.

#### **4. «Звучання» на ринку праці:**

- Використовувати соціальні мережі для просування корпоративної культури та цінностей.
- Проводити вебінари або зустрічі, де кандидати можуть дізнатися більше про компанію.
- Співпрацювати з університетами та професійними асоціаціями для залучення нових талантів.

#### **5. Управління репутацією бізнесу в цілому:**

- Регулярно аналізувати імідж компанії через опитування, фокус-групи та соціальні мережі.
- Розробити стратегію кризового управління для швидкого реагування на негативні ситуації.
- Активно брати участь у соціальних ініціативах та благодійних проектах для підвищення репутації.



**Відбір на вакансію**

# Базові кроки для процесу найму:

## 1. Визначити, хто має право ініціювати найм на вакансію:

- Визначити, які посади або ролі можуть ініціювати найм (наприклад, керівники команд чи власник бізнесу?).
- Встановити стандартні причини для ініціації найму (наприклад, потреба у нових навичках, збільшення обсягу роботи).
- Розробити процедуру подання заявки на підбір та дисциплінувати заповнення такої заявки.

## 2. Матриця розподілу обов'язків між особами, що беруть участь у рекрутингу:

- Створити таблицю з ролями та відповідальностями:
  1. **HR:** пошук кандидатів, первинний відбір, організація співбесід, документальний супровід.
  2. **Керівник відділу:** заповнення заявки на підбір, визначення та регулювання вимог до кандидата, проведення технічних інтерв'ю, прийняття рішення про найм.
  3. **Команда** (якщо є): участь у групових співбесідах, оцінка командної сумісності.

*! Критично важливо: чітко визначити, хто приймає остаточне рішення про найм та несе відповідальність, як за вдалий, так і за невдалий найм.*

### **3. Визначити рекрутингові принципи Вашої компанії:**

- Визначити, чи допустимі «таємні заміни».
- Визначити, хто має пріоритет при відкритті нової вакансії (теперішні працівники чи зовнішні кандидати?)

### **4. Визначити, які якості важливі для роботи у Вашій компанії:**

- Встановити граничні вимоги до кандидатів (освіта, досвід роботи, спеціалізація).
- Визначити основні цінності компанії (наприклад, командна робота, інноваційність).
- Розробити універсальний список критеріїв, за якими кандидати будуть оцінюватись.
- Визначити пріоритетні Soft Skills (комунікація, адаптивність, критичне мислення), що потрібні для ефективної роботи у Вашій компанії.
- Визначити пріоритетні Hard Skills (технічні навички, знання програм, специфічні для галузі).

## 5. Розробити архітектуру процесу відбору та прорахувати її ефективність:

- **Визначити етапи відбору** (приклад):
  - Первинний відбір резюме.
  - Телефонне або відео-інтерв'ю.
  - Технічне інтерв'ю (особисте чи відео-співбесіда).
  - Поведінкова співбесіда (особисте чи відео-співбесіда).
  - Перевірка рекомендацій.
- **Визначити та легалізувати інструменти оцінки кандидатів:**
  - Структуровані інтерв'ю (за формулою STAR).
  - Тестові завдання або кейси.
  - Психометричні тести (якщо доцільно).
- **Оцінка:**
  - Визначити, хто відповідальний за оцінку на певних етапах (HR, керівник, команда).
  - Розробити систему оцінки (бали, коментарі) для порівняння кандидатів з критеріями відбору.
  - Розробити Процес прийняття рішення по кандидату (колективно, більшістю голосів, одноосібно і т.д).

## **6. Забезпечити надання своєчасного зворотного зв'язку кандидатам:**

- Встановити терміни для надання зворотного зв'язку на кожному етапі рекрутингового процесу.
- Розробити шаблони повідомлень для різних етапів (запрошення на співбесіду, відмова, пропозиція).
- Забезпечити персоналізацію зворотного зв'язку, щоб кандидати відчували цінність своїх зусиль.
- Визначити канал комунікації зворотного зв'язку (електронна пошта, телефон, особиста зустріч).
- Збирати відгуки від кандидатів про процес рекрутингу для подальшого покращення.



# Структура вакансії

Блок	Питання для перевірки	Практичні поради:
Назва вакансії	Чи зрозуміло кандидату, кого ви шукаєте? Як ви думаєте, кандидат як буде формулювати свій запит при пошуці вакансій?	<i>Перегляньте вакансії з подібним описом та порівняйте назви зі своєю. Має містити 1-3 слова.</i>
Опис компанії	Що саме в описі має зацікавити кандидата і спонукати його надіслати резюме саме у вашу компанію? Яку важливу інформацію кандидат дізнається з опису саме для себе?	<i>Дайте почитати опис кільком незацікавленим людям і попросіть зворотний зв'язок про ясність того, що ви хотіли донести.</i>
Опис ролі	Наскільки зрозуміло з опису, яку цінність для компанії має конкретний спеціаліст? Яку важливу роботу він виконує?	<i>Легше буде описати, якщо перед цим ви створили матрицю відповідальності (RACI, слайд 14).</i>
Опис обов'язків	Наскільки складається повна картина про те, чим буде наповнений робочий день? 5-7 пунктів.	<i>Опишіть типовий робочий день потенційного працівника похвилинно/погодинно. Визначте, скільки часу витрачається на різні завдання.</i>
Опис блоку з вимогами	Як виглядає перелік вимог — чи немає перебору з пунктами? Бажано не більше 5–7. Вимоги мають «відзеркалювати» обов'язки.	<i>Сформууйте вимоги з основних завдань: оцініть, який досвід потрібен для виконання таких завдань.</i>

### Блок «Що пропонує компанія?» (5–10 пунктів)

Перевірте опис вакансії на наявність помилок

Вкажіть за можливості рівень заробітної плати

Вкажіть локацію офісу

Вкажіть контактний номер телефону, посилання на гугл-форму, електронну адресу, інші способи зв'язку

Встановіть автовідповідач на прийом вхідних резюме

# Поведінкова співбесіда

**Характеристики поведінкової співбесіди:** питання зосереджені на оцінці минулої поведінки та досвіду кандидата, з метою передбачити його майбутні результати.

**Запитання створені так, щоб розкрити конкретні приклади того, як кандидати вирішували ситуації в минулому.**

**Плюси:**

Дає уявлення про реальну поведінку кандидата в різних ситуаціях.

**Недоліки:**

Оцінка кандидата покладається на здатність кандидата пригадати та сформулювати минулий досвід.

**Валідність інструменту досягається виключно при модерації відповіді пошукача схемами STAR, PARLA і тд.**

**Формула: питання про минуле + уточнення по ситуації чи події**

Розкажіть про період ...

Згадайте ситуацію ...

Пригадайте, чи було у Вашому досвіді

Опишіть свій досвід в ...

... Коли вам доводилося працювати в команді з різними людьми

... Коли у вашій команді виникали конфлікти?

**+ уточнення по STAR**

# STAR

**S** – situation - ситуація

*Розкажіть про період, коли Ви були залучені до задачі з викликом?*

**T** – task - задача, мета

*Яка саме задача перед Вами стояла?*

**A** – action - дія

*Розкажіть, як ви вирішувати цю задачу? Що саме ініціювали Ви?*

**R** – results - результат

*Якого результату Вам вдалося досягнути?*

## Універсальна співбесіда

- **Розкажіть про ваше попереднє місце роботи. Які були основні обов'язки та досягнення?**

*Запитання дозволяє кандидату детально розповісти про свій досвід.*

- **Чим це місце роботи відрізнялося від попередніх? Які нові навички ви здобули?**

*Важливо зрозуміти, як кандидат адаптується до нових умов.*

- **Кому ви підпорядковувалися? Які були стосунки з керівництвом і колегами?**

*Допоможе оцінити комунікаційні навички та вміння працювати в команді.*

- **Чи були у вас нестандартні ситуації на роботі, з якими ви раніше не стикалися? Як ви їх вирішували?**

*Виявляє проблемні ситуації і способи їх розв'язання.*

- **Який план роботи у вас був, і як часто вдавалося його виконувати? Які труднощі виникали?**

*Дозволяє оцінити організаційні здібності та вміння ставити цілі.*

- **На яку роботу ви б ніколи не повернулися? Чому?**

*Висвітлює цінності кандидата та їхні уявлення про професійне середовище.*

The background features a large, semi-transparent square containing several overlapping, semi-transparent squares of varying shades of green. A prominent curved arrow, also semi-transparent, starts from the left side and points towards the right, passing behind the text.

**Адаптація**

## Організаційна адаптація

- Welcome лист  
Welcome тренінг
- Брошура для новачків
- One-to-one мітинги з керівниками структурних підрозділів

## Професійна адаптація

- Інструктаж про щоденні обов'язки та процедури.
- Надання доступу до важливих документів, політик та процедур, які регулюють роботу відділу
- Ознайомлення з програмним забезпеченням та інструментами, які використовуються в повсякденній роботі (наприклад, CRM-системи, платформи для управління проектами).

## Психологічна адаптація

- «Дні новачків»
- Face-to-face знайомство з командою
- Buddy-система (наставництво)



# Питання для базової адаптації

## 1. Загальна інформація про компанію

- Місія та цінності. Історія компанії.
- Стратегія компанії.
- Чим займається компанія: основний продукт, допоміжні.
- Ритуали в компанії
- Правила, інструкції
- Екскурсія по офісу, виробничим потужностям

## 2. Організаційна структура компанії, знайомство з ключовими колегами

- Система субординації
- Культура зворотного зв'язку
- Як оцінюється професійна діяльність

## 3. Відповіді на питання про базові потреби

- Розпорядок дня
- Робоче місце
- Навчання та курси
- Техніка, що може використовуватися
- Зарплата, відпустка, перегляд, індексація

## 4. Професійна адаптація

- Знайомство з командою
- Необхідні для роботи знання
- Визначення цілей і очікувань щодо виконання роботи.

# Навчання та розвиток

# Базові кроки по навчанню та розвитку:

## 1. Визначення цілей навчання та розвитку

- Необхідність для роботи
- Підвищення кваліфікації
- Підготовка до нових ролей
- Інші специфічні цілі (наприклад, поліпшення командної роботи)

## 2. Оцінка потреб в навчанні: провести аналіз поточних навичок співробітників:

- Визначити ключові навички, необхідні для виконання обов'язків
- Ідентифікувати прогалини в знаннях та навичках
- Зібрати відгуки від керівників та співробітників

## 3. Розробка навчальних програм

- Визначити формат навчання (онлайн, офлайн, мікронавчання)
- Підготувати навчальні матеріали та ресурси
- Визначити тривалість і графік навчання

## 4. Створення культури навчання та заохочувати безперервне навчання:

- Організувати регулярні навчальні сесії та семінари
- Створити платформи для обміну знаннями (внутрішні форуми, групи)
- Заохочувати ініціативи співробітників у навчанні
- Залучити керівників до навчального процесу
- Регулярно обговорювати потреби співробітників у розвитку

**5. Оцінка ефективності навчання:** створити систему оцінки ефективності вкладених інвестицій:

- Визначити ключові показники ефективності (KPI) для навчальних програм
- Проводити опитування та зворотний зв'язок від учасників навчання
- Аналізувати результати впровадження нових знань у робочий процес
- Коригувати навчальні програми на основі отриманих даних

**6. Підтримка та розвиток:** розробити план подальшого розвитку співробітників після навчання:

- Створити можливості для застосування нових знань на практиці
- Запропонувати менторство або коучинг
- Регулярно переглядати прогрес співробітників

# Справедлива винагорода та бенефіти

# Базові кроки по справедливій винагороді та бенефітам:

## 1. Моніторинг ринку праці:

- Регулярний аналіз заробітних плат та бенефітів у конкурентів.
- Використання спеціалізованих платформ для збору даних про ринок праці.
- Залучення зовнішніх консультантів для оцінки ринкових трендів.

## 2. Правила перегляду винагороди:

- Встановлення чітких критеріїв для перегляду заробітної плати (наприклад, щорічні оцінки, досягнення цілей).
- Прозорість процесу перегляду: комунікація з працівниками щодо того, як і коли відбувається перегляд.
- Визначення частоти переглядів (щорічно, піврічно).

## 3. Системна оцінка:

- Впровадження системи оцінки продуктивності, яка базується на зрозумілих критеріях.
- Регулярні зустрічі з працівниками для обговорення їхніх досягнень і можливостей розвитку.
- Використання зворотного зв'язку від колег та керівництва для об'єктивної оцінки.

#### **4. Створення програми бенефітів:**

- Розробка пакету бенефітів, який відповідає потребам працівників (медичне страхування, гнучкий графік, навчання).
- Оцінка ефективності бенефітів через опитування та фокус-групи.

#### **5. Комунікація з працівниками:**

- Регулярне інформування працівників про зміни в політиці винагороди та бенефітів.
- Надання можливостей для зворотного зв'язку від працівників щодо існуючих практик.

#### **6. Аналіз та коригування:**

- Періодичний аналіз ефективності системи винагороди та бенефітів.
- Гнучкість у коригуванні політик відповідно до змін на ринку праці та внутрішніх потреб компанії.

# Нематеріальна МОТИВАЦІЯ



# Базові кроки по нематеріальній мотивації:

## 1.Визнання та похвала:

- Регулярне визнання досягнень працівників на командних зустрічах або через внутрішні комунікаційні канали.
- Впровадження програми "Працівник місяця" або аналогічних ініціатив для визнання заслуг.
- Впровадження культури «Листів вдячності» колесі від колеги.

## 2.Можливості для професійного розвитку:

- Організація тренінгів, семінарів та майстер-класів для підвищення кваліфікації працівників.
- Надання доступу до онлайн-курсів та ресурсів для самонавчання.

## 3. Доступ до кар'єрного росту:

- Розробка чітких шляхів кар'єрного розвитку з можливостями просування.
- Проведення регулярних інтерв'ю для обговорення кар'єрних цілей та планів.

## 4. Гнучкий графік роботи:

- Запровадження можливості гнучкого графіка або дистанційної роботи, що дозволяє працівникам краще балансувати роботу та особисте життя.

## **5. Командна робота та корпоративна культура:**

- Сприяння розвитку командного духу через тимбілдинг, спільні заходи та навчання.
- Створення позитивної та підтримуючої корпоративної культури, де всі працівники відчують себе цінними.

## **6. Зворотний зв'язок:**

- Регулярні оцінки продуктивності з конструктивним зворотним зв'язком, який допомагає працівникам розвиватися.
- Створення платформ для анонімного зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої думки та ідеї.

## **7. Соціальна відповідальність:**

- Залучення працівників до соціальних проектів або волонтерської діяльності, що сприяє розвитку команди та підвищує моральний дух.

## **8. Баланс роботи та особистого життя:**

- Підтримка ініціатив, які допомагають працівникам зберігати баланс між роботою та особистими справами, наприклад, організація заходів для зняття стресу.

## **9. Креативність та інновації:**

- Заохочення працівників до внесення нових ідей та ініціатив, організація "мозкових штурмів" для генерації нових коцепцій.

**Зворотний  
зв'язок.  
Утримання**

# Базові кроки по зворотному зв'язку та утриманню:

## 1. Опитування щодо якостей роботодавця (eNPS):

- Регулярне проведення опитувань щодо задоволення працівників та їх лояльності до компанії.
- Аналіз отриманих даних для виявлення сильних і слабких сторін компанії з точки зору роботодавця.

## 2. Пульс-опитування:

- Проведення коротких, але частих опитувань, щоб отримати оперативний зворотний зв'язок про стан справ у компанії.
- Використання результатів для швидкого реагування на потреби працівників.

## 3. Культура 1-2-1 зустрічей:

- Спонування до регулярних особистих зустрічей між керівництвом і працівниками для обговорення їхніх цілей, викликів і розвитку.
- Створення комфортної атмосфери, де працівники можуть відкрито висловлювати свої думки.

## 4. Оцінка 360 градусів:

- Впровадження системи оцінки, де працівники отримують зворотний зв'язок від колег, підлеглих та керівників.
- Забезпечення анонімності для підвищення чесності і точності зворотного зв'язку.

## 5. Performance Review:

- Регулярні перегляди продуктивності, які включають оцінку досягнень працівника протягом певного періоду.
- Обговорення результатів, визначення областей для покращення та встановлення нових цілей.

### 5.1. (або) Ассесмент:

- Використання різноманітних методів оцінки, таких як тестування, рольові ігри або бізнес-кейси, для оцінки навичок і потенціалу працівників.
- Розробка індивідуальних планів розвитку на основі результатів оцінки.

## 6. Зворотний зв'язок від працівників:

- Створення механізмів для анонімного зворотного зв'язку, щоб працівники могли висловлювати свої думки про процеси, політики та управління.
- Регулярний аналіз отриманих даних для виявлення тенденцій і проблем.

## 8. Ініціативи утримання:

- Розробка програм, спрямованих на утримання талантів, таких як можливості для кар'єрного зростання, професійного розвитку та покращення робочого середовища.
- Впровадження культурних заходів та соціальних ініціатив для зміцнення командного духу.



**Звільнення**

# Базові кроки по процесам звільнення:

## 1. Процес ініціювання звільнення компанією:

- Розробка чіткої політики щодо звільнень, яка включає процедури для різних ситуацій (систематичне невиконання обов'язків, скорочення, невідповідність займаній посаді і тд).
- Забезпечення дотримання трудового законодавства та етичних стандартів під час звільнення.

## 2. Процес реагування на звільнення зі сторони працівника:

- Створення механізмів для отримання повідомлення про звільнення з боку працівника.
- Проведення розмови з працівником для розуміння причин звільнення та обговорення наступних кроків.
- Надання необхідних документів та інформації про права працівника після звільнення.
- Реакція на пропозицію контроферу

## 3. Exit-інтерв'ю:

- Організація exit-інтерв'ю для збільшення розуміння причин звільнення та отримання зворотного зв'язку.
- Використання структурованих запитань для отримання корисної інформації про робочий процес, культуру компанії та можливі покращення.

#### **4. Петля зворотного зв'язку до менеджменту:**

- Аналіз даних, отриманих під час exit-інтерв'ю, для виявлення загальних тенденцій та проблем.
- Залучення менеджерів до обговорення отриманих відгуків і визначення можливих дій для покращення робочого середовища.
- Впровадження змін на основі зворотного зв'язку для підвищення задоволеності працівників та утримання талантів.

#### **5. Підтримка після звільнення:**

- Пропозиція допомоги у пошуку нової роботи або надання рекомендацій для звільнених працівників.
- Організація програм виходу на пенсію або переходу на інші посади (для старших працівників).

#### **6. Документація та аналіз:**

- Ведення документації щодо всіх звільнень для подальшого аналізу та звітності.
- Регулярний моніторинг причин звільнень та їх впливу на організацію для вдосконалення політики управління персоналом.



# Загальна культура в компанії

# Базові кроки по загальній культурі в компанії:

## 1. Принципи та стиль внутрішніх комунікацій:

- Визначення ефективних каналів комунікації (електронна пошта, внутрішні чати, зустрічі) для забезпечення прозорості та швидкості донесення інформації.
- Визначення регулярності оновлення та інформування співробітників про зміни, досягнення та новин компанії.
- Визначення стилю комунікацій, наприклад: «ми амбасадори відкритого та конструктивного стилю спілкування, що заохочує зворотний зв'язок».
- Визначення ритуалів компанії, наприклад: проведення регулярних зборів для обговорення важливих питань та обміну думками.

## 2. Допустимий рівень зрілості менеджменту:

- Визначення та впровадження відповідних стандартів управлінських практик.
- Забезпечення постійного навчання та розвитку менеджерів для підвищення їхньої кваліфікації.
- Створення культури довіри, де менеджери підтримують співробітників у їхньому професійному розвитку.
- Заохочення самостійності та ініціативи серед співробітників, що сприяє їхньому розвитку.

### **3. Реагування на порушення зі сторони співробітників:**

- Визначення чітких політик та процедур для реагування на порушення (дисципліна, етика).
- Процес проведення розслідувань у випадках порушень, забезпечуючи справедливість та об'єктивність.
- Впровадження системи винагород і покарань, що стимулює позитивну поведінку.
- Надання можливості співробітникам висловлювати свої занепокоєння анонімно через гарячі лінії або ящики для пропозицій.

### **4. Відношення до соціальної відповідальності:**

- Розробка та впровадження політики соціальної відповідальності, включаючи екологічні, соціальні та економічні аспекти.
- Активна участь у благодійних і соціальних проектах, що підтримують громаду.
- Підтримка різноманітності та інклюзії в робочому середовищі.
- Залучення співробітників до ініціатив, що стосуються соціальної відповідальності, для підвищення їхньої залученості та мотивації.

**Відкрита до ваших запитань**

**[Linkedin](#)**

**[FB](#)**

**Telegram: +380956444448**