



Групповые обсуждения «в битве» за вовлеченность персонала.

Форматы, которые работают.

Опыт Компании «Северсталь»

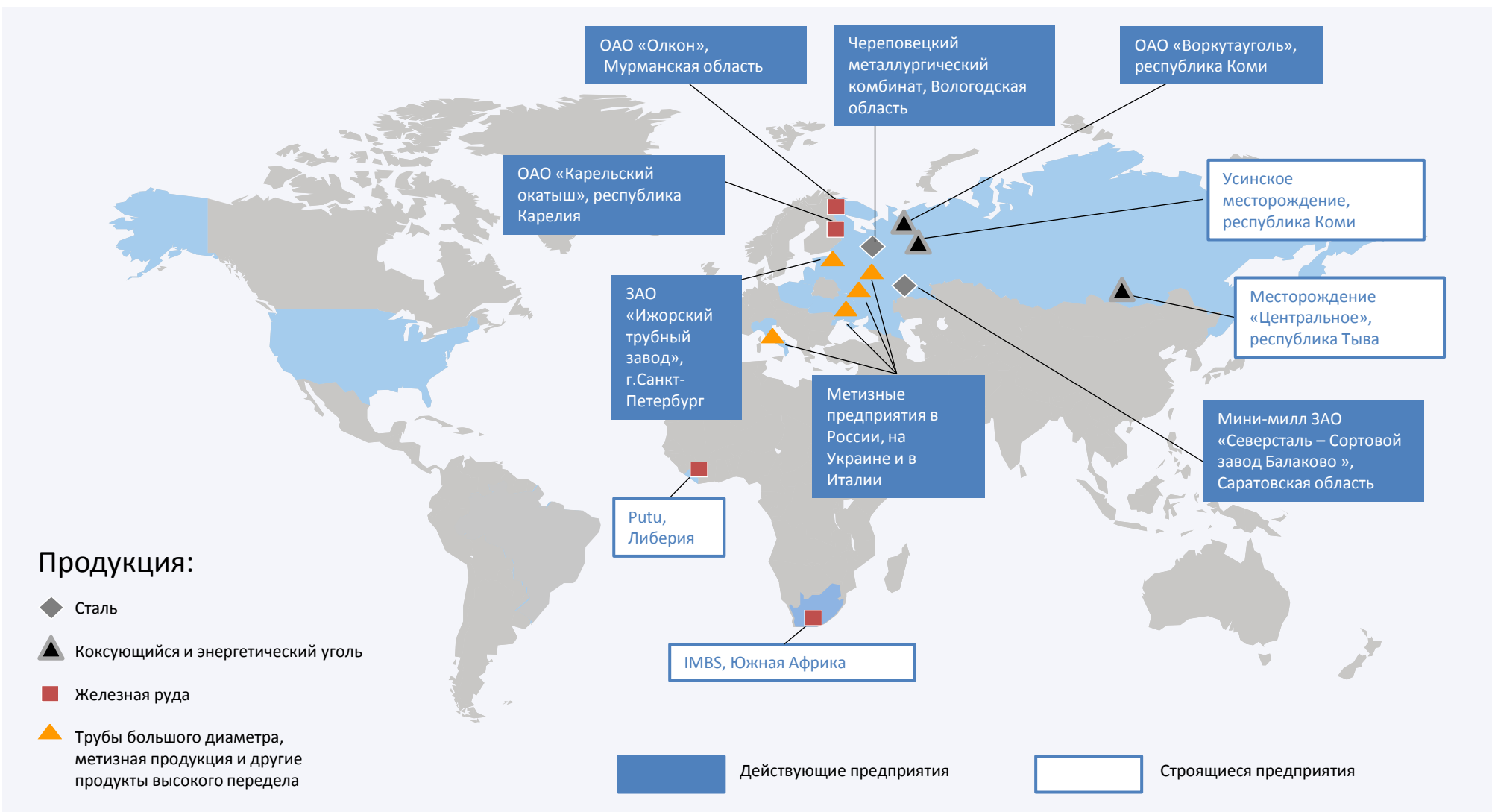
Е. Сыроватская



Что мы обсудим

1. «Битва» за вовлеченность – участники сражений и узкие места.
2. Работа с результатами исследования. Чем дополнить фокус-группы?
3. Формат «круглый стол». Условия успеха.
4. SO WHAT?

«Северсталь» - международная компания с листингом в Лондоне



Ключевые показатели (2015 год)

Производственные результаты


- » Производство стали - 11,45 млн тонн
- » Продажи концентрата коксующегося угля* - 5,67 млн тонн
- » Продажи железорудного сырья* - 14,75 млн тонн

* Включая поставки на заводы компании «Северсталь»

Финансовые результаты

- » Выручка - 6 396 млн долл.
- » Прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации (ЕБИТДА) – 2 096 млн долл.
- » Рентабельность (отношение ЕБИТДА к выручке) – 32,8 %
- » Отношение чистого долга к ЕБИТДА – 0,38



A man in a dark suit and tie is shown in a close-up, looking thoughtfully to his left. His hand is raised to his chin in a classic 'thinking' pose. He is wearing a watch on his left wrist. A microphone is visible in the lower-left foreground. The background is blurred, suggesting an office or meeting environment. A semi-transparent grey oval with a thin white border is positioned in the upper right quadrant, containing blue text.

**ЗАЧЕМ МЫ
РАБОТАЕМ С
ВОВЛЕЧЕННОСТЬЮ
ПЕРСОНАЛА?**

**Культура компании –
наше ключевое
конкурентное преимущество**



**Вовлеченность сотрудников
- это
ответственность руководителя**

"Классический" цикл работы с вовлеченностью



Узкие места цикла работы с вовлеченностью

Руководители получают всю информацию в обработанном виде

ЛЮБОЙ ОТЧЕТ

≠

Реальность

исследование вовлеченности – это ответы на конкретные вопросы анкеты, которые не охватывают «все многообразие мира»



Когда фокус-группы проводят внешние консультанты:

Ответы ТОЛЬКО на согласованные вопросы
Отсутствие гибкости

Когда фокус-группы проводят свои HR-менеджеры:

«Что за ерунду вам наговорили! Это не те проблемы, с которыми нужно работать!»

*ЗАДАЧА : Уточнить
проблематику*

*ЗАДАЧА: Обсудить и решить
актуальные вопросы*



РЕШЕНИЕ : Круглый стол руководителя с сотрудниками



Круглый стол руководителя с сотрудниками

Элементы мероприятия	Как действовать :	Условия успеха
Периодичность и продолжительность	Продолжительность встречи 1- 1.5 часа Провести не менее XX встреч с разными категориями рабочих	Корректный выбор времени встреч с учетом графиков работы сотрудников Приоритет – удобство сотрудников , а не руководителя
Формат	Встреча подчиненных уровня (-2) (мастеров) и рабочих с директором производственного сегмента	Не смешивать уровни участников
Тематика	Список вопрос / тем для обсуждения на основе результатов опроса вовлеченности	Список тем дополняется/ редактируется руководителем с учетом специфики аудитории
Подбор участников	Для одной группы выбрать рабочих и старших рабочих близких разрядов Численность группы для встречи не более 5-7 чел.	Приглашать сотрудников с разной степенью вовлеченности. Предпочтительно – неформальных лидеров.
Роль и задачи руководителя	Руководитель организует обсуждение и управляет им.	Если вопрос может быть решен на месте – фиксировать решение, договоренности.
Роль и задачи HR менеджера	Подбор участников для встречи. Фиксация комментариев участников. Подготовка отчета о встрече.	Фиксировать прямую речь участников без купюр и интерпретаций . Исключить установку «не выносим сор из избы»

Руководитель как фасилитатор

Как подготовить
руководителя к
проведению
«круглого стола»?



Что сделать, чтобы
руководители захотели
использовать
предложенный
формат?

Что НЕ нужно делать
при подготовке
руководителей?

Какие подсказки нужны
руководителям?

Встраивание нового формата в цикл работы с вовлеченностью



Применение формата

1. Результаты исследования	2014	2015
Участники исследования	52% от общей численности (27 112 чел)	59% от общей численности (29 756 чел)
Уровень вовлеченности	49%	60%

2. Фокус-группы

На каждом предприятии проведены фокус-группы с сотрудниками разного уровня/специальностей

**Всего: 148 групп
1709 участников**



Результат:

перечень проблем, требующих устранения;
причины возникновения проблем

3. Круглые столы

Руководители предприятий провели «круглые столы» с рабочими высоких разрядов/бригадирами

**Всего: 71 встреча
951 участник**



4. Анализ результатов п.2-3.

Результаты фокус-групп и круглых столов проанализированы руководителями предприятий



Результат:

корректирующие мероприятия до уровня сегментов / подразделений / функций

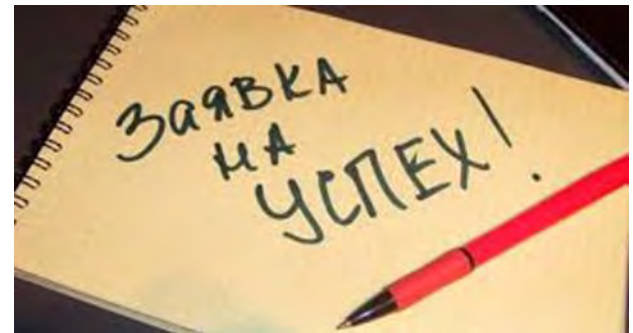
5. Анализ мероприятий 2014-2015 г.

Составление перечня лучших практик, выбор мероприятий в категорию «продолжаем делать»



SO WHAT?

- ✓ Где в практике Вашей Компании руководители получают недостаточно «первичной информации»?
- ✓ Какой формат получения данной информации будет оптимален с точки зрения результат/ ресурсы?
- ✓ Какая помощь необходима руководителям, чтобы они начали активно использовать новый формат?



Круглый стол исполнительного директора с мастерами – «на равных»



Обратная связь от мастеров:

Юрий Однороманенко, мастер тарного участка КЦ:

—Встречи нужные, полезные, продуктивные. Важно, что вопросы, которые мы поднимаем, действительно решаются. Общение «без галстуков» «на равных» позволяет наладить эффективный диалог..

Василий Осипов, мастер термического участка СПЦ:

—Встречи в формате «круглых столов» проводятся в доброжелательной обстановке. Если есть проблема — говорим о ней открыто.

Результат нашего общения — это понимание общих задач и проблем у смежников, возможность перенять опыт у коллег.

Сергей Кутыгин, начальник электролаборатории:

—Ценно, что иногда получаешь хороший совет для решения своей проблемы от коллеги со смежного участка, его личный опыт. Общение с коллегами позволяет посмотреть на ситуацию со стороны и найти оптимальные пути решения.