

#1 2017

INFOCUS:

В центре внимания — повышение вовлеченности и развитие компетенций

Инвестирование в своих сотрудников заключается не только в том, чтобы быть привлекательным работодателем. Для таких инновационных компаний как NCAB необходимыми условиями успешного развития являются ответственное отношение к своим обязательствам и компетенции, которые должны неизменно оставаться на высшем уровне. При недостижении целевых показателей по этим переловым позициям будет невозможно создать ценность для своих клиентов.

Вся суть деятельности любой инновационной организации состоит в ее способности реализовывать те навыки, которые требует от нее клиент. Создание добавленной стоимости основывается на использовании тех знаний, которыми обладает компания, в интересах своих клиентов. Это имеет самое непосредственное отношение к такой компании, как NCAB Group, которая может взять на себя ответственность за качество печатных плат на всех стадиях производства, начиная с этапа проектирования и заканчивая конечной поставкой.

«Как клиент, вы должны рассчитывать на высокий уровень компетентности и ответственное отношение по всем аспектам, — объясняет Ева Холм (Eva Holm), менеджер по персоналу NCAB Group. — Это в равной степени относится как к нашим менеджерам по продажам и по работе с клиентами, так и к техническим специалистам. Где тонко, там и рвется, поэтому жизненно необходимо, чтобы наши клиенты доверяли нам во всем.

Нам также крайне важно, — добавляет она, — чтобы сотрудники такой компании, как NCAB, были вовлечены в свою работу, и чтобы компания поддерживала и постоянно развивала те области компетенций, которые ей присущи. В противном случае наступит этап, когда компания просто не



Eva Holm, HR Manager, NCAB Group

сможет создавать ту ценность, за которую готовы платить ее клиенты. Именно поэтому наша работа по мотивации и развитию персонала формирует общую концепцию развития NCAB, направленную на ведение социально-ответственного бизнеса».

ЦЕННОСТИ КАК ОТПРАВНАЯ ТОЧКА

«Наши ценности лежат в основе нашего успеха. Мы всегда ставим качество на первое место — мы верим в установление крепких отношений, и мы всегда несем полную ответственность за свои обязательства. Это те ценности, которыми должны жить наши сотрудники изо дня в день», — говорит Ева Холм (Eva Holm).

NCAB Group является организацией с горизонтальной структурой, которая позволяет сотрудникам пользоваться свободой действий под свою личную ответственность. Именно здесь наши ценности добавляют реальную ценность и служат основой для принятия решений.

«Вы, как клиент, можете небезосновательно ожидать самых высоких уровней компетентности и ответственного отношения по всем направлениям».

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

«Наша быстро развивающаяся компания осуществляет свою деятельность на рынке, претерпевающим стремительные изменения. Именно поэтому нам часто приходится принимать быстрые решения. Наша коллективная ответственность подразумевает также способность проявлять инициативу, и наши сотрудники должны уметь принимать независимые решения, чтобы мы, как компания, могли работать быстро и гибко. Такие решения должны приниматься в рамках ценностей, принятых компанией, — это главное требование NCAB в области принятия решений», — говорит она.

Особо важную роль во внедрении ценностей компании сотрудникам играют «программы адаптации персонала», реализуемые NCAB. В какой бы точке мира мы не нанимали новых сотрудников, все они вступают в должность в рамках одного и того же процесса. Этот процесс, в свою очередь,

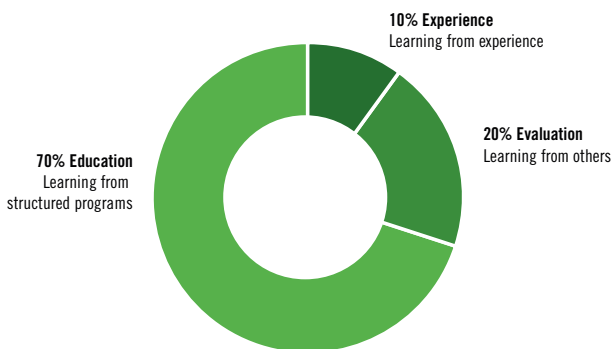


Во всех офисах NCAB вы увидите три ценности, помещенные в рамку и размещенные на стене, наряду с четвертой, подписанной сотрудниками. Они служат напоминанием о том, насколько важно, чтобы мы «жили» в соответствии с нашими ценностями, занимаясь нашей повседневной деятельностью.

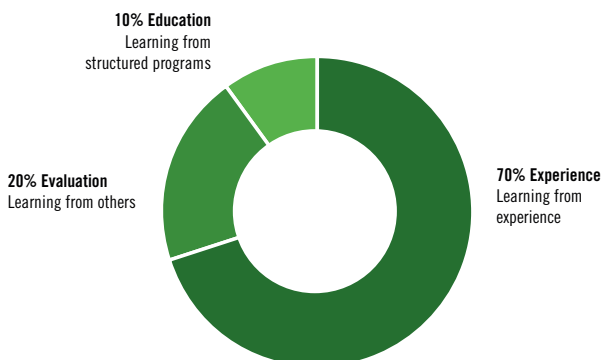


Важной частью головоломки, которая просто обязана работать, является лидерство. В этой связи NCAB уделяет особое внимание обучению лидерству для всех тех, кто занимает руководящие посты. Помимо непрерывного взаимодействия все региональные менеджеры собираются два раза в год для обсуждения результатов работы, обучения и обмена опытом.

HOW INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLANS TEND TO LOOK



HOW INDIVIDUALS ACTUALLY DEVELOP



Модель 70:20:10 для обучения и развития представляет собой невероятно ценное общее руководство для организаций, стремящихся к максимальному повышению эффективности обучения своих сотрудников, а также программ развития с вовлечением других видов деятельности. Выделение большего количества времени для эмпирического, прикладного обучения приводит к более эффективному развитию и результатам бизнеса.

«Мы твердо верим в обучение, основанное на собственном опыте».

EVA HOLM, HR MANAGER, NCAB GROUP

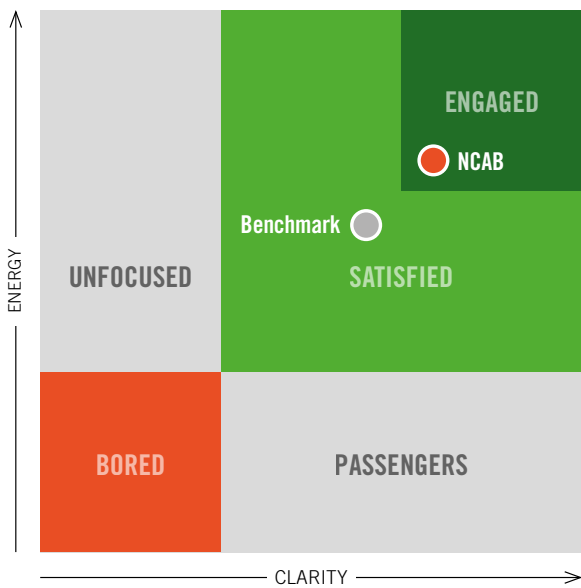
модифицируется в соответствии с функциональными обязанностями нового сотрудника, то есть программа адаптации раскрывает практическое значение ценностей в зависимости от конкретной функции нового сотрудника, нанимается ли он в качестве технического специалиста, менеджера по продажам или специалиста по работе с клиентами.

«Независимо от той функции, которую выполняет новый сотрудник, а также от того, где именно в организации он состоит, существует структура и система, которые обеспечивают его постоянное развитие», — подчеркивает Ева Холм (Eva Holm).

ХОРОШЕЕ РУКОВОДСТВО И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПЛАНЫ

Важной частью головоломки, которая просто обязана работать, является лидерство. Именно поэтому NCAB уделяет большое внимание обучению лидерству для всех сотрудников, занимающих руководящие посты. Крайне важно, например, чтобы региональные руководители были должным образом обучены навыкам мотивации своих сотрудников.

NCAB требует от своих сотрудников высокого уровня ответственного отношения к своим обязательствам на долгосрочной основе и постоянно стремится к тому, чтобы делать все возможное для обучения и развития профессиональных навыков своих сотрудников. Каждый сотрудник совместно со своим руководителем составляет индивидуальный план повышения профессиональной квалификации, который учитывает требования NCAB к компетенции, а также потребности и пожелания конкретного сотрудника. Параллельно проводится ежегодное совещание по вопросу профессионального развития, в рамках которого определяются цели на предстоящий год. В дальнейшем 2-3 раза в течение года проводится оценка разработанного плана и выполнения целей, принятых



Энергия + Ясность = Вовлеченность. Высокоэффективные компании с вовлеченными сотрудниками приносят более высокую прибыль и достигают более высокого роста.

на этом совещании, и вносятся необходимые коррективы.

«Безусловно, способствовать обучению и росту сотрудников могут различные виды учебных курсов, хотя по большей части это происходит на практике. Именно поэтому мы твердо верим в обучение, основанное на собственном опыте», — говорит Ева Холм (Eva Holm).

Индивидуальный план повышения профессиональной квалификации служит той платформой, с помощью которой сотрудники и менеджеры встречаются и обсуждают будущее. Хотите ли вы построить свою карьеру или довольны тем, чем

занимаетесь в данный момент? Есть ли какие-либо сферы, которые требуют от вас освоения и применения на практике новых навыков? Нередко NCAB предлагает своим сотрудникам собственные курсы внутренней подготовки, что обусловлено технической сложностью производства печатных плат. Такой подход позволяет использовать все навыки, которыми обладает компания.

«Наши стремления не ограничиваются лишь развитием компетенций инженеров. Нам важно, чтобы работали все компоненты. Чем лучше мы будем вести продажи, проводить встречи с клиентами и прислушиваться к их потребностям, тем качественней будет наш конечный продукт», — говорит она, добавляя при этом, что единая стратегия развития компетенций тщательно продумывается и применяется во всех областях.

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ДАЕТ ВЫСОКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Как упоминалось ранее, помимо профессионального развития, важным фактором, обеспечивающим успех выполнения установленных задач NCAB Group, является вовлеченность персонала.

«Достоверно демонстрируют сотрудники, тем больше лояльных клиентов получает компания. Когда сотрудники получают удовольствие от своей работы и достаточно мотивированы, положительные результаты отразятся в балансе организации. Это особенно актуально в такой «организации, направленной на работу с людьми», как наша компания. Более того, это стимулирует работу по комплектованию персоналом, поскольку те, кто работает в компании, являются ее постоянными представителями за пределами компании», — говорит Ева Холм (Eva Holm).

Таким образом, вовлеченность можно кратко охарактеризо-



Стремительное технологическое развитие побуждает нас мыслить проактивно и стремиться к ведущей позиции. Подразделение группы NCAB Group в Китае внедрило программу PCB Design +, которая предлагает клиентам услуги по разработке дизайна комплексных печатных плат, которые получают все большее распространение. На этой фотографии Элленфен Цзян (Ellefen Jiang), менеджер по дизайну ПП, и ее коллеги изучают печатные платы на производственном предприятии.

вать как сочетание того, насколько ясно сотрудники понимают свои цели и цели организации, и какие усилия они прилагают для достижения этих целей. Недавний независимый опрос сотрудников показал, что NCAB Group входит в 10% лучших компаний по степени вовлеченности своих сотрудников.

«Ясность равнозначна эффективному руководству, именно за счет развития компетенций мы можем зарядить энергией тех, кто уже мотивирован, и склонить на свою сторону тех, кто еще колеблется», — объясняет Ева.

ИНИЦИАТИВНОСТЬ И ПРАГМАТИЗМ

Конечно, нам тоже приходится сталкиваться с трудностями. Стремительное технологическое развитие побуждает нас мыслить проактивно и стремиться к ведущей позиции. NCAB Group прилагает огромные усилия к тому, чтобы отслеживать последние разработки, быть в курсе современных тенденций и разрабатывать стратегии на будущее.

«Мы никогда не должны сидеть, сложа руки. Если нам станет слишком комфортно, и мы будем почитать на лаврах, нас быстро и основательно опередят», — говорит она.

Задачу повышенной сложности представляет собой также поиск людей, обладающих нужными нам навыками, учитывая высокие требования, которые мы предъявляем к новым сотрудникам. Стремительный рост экономики также не упрощает данную задачу. Вот почему мы порой видим, как NCAB использует другой подход, фокусируясь на том, чтобы нанимать людей с правильной внутренней позицией, а затем обучая их требуемым навыкам.

«Нередко можно наблюдать, как молодые люди с требуемым образованием и правильными ценностями растут профессионально, становясь очень ценными сотрудниками, если они получают возможность развиваться в должности. Однако бывает и так, что формально человек обладает всеми необходимыми навыками, но имеет неподходящую внутреннюю позицию», — поясняет Ева.

ОТКРЫТОСТЬ В ЭТОМ ТЕСНОМ МИРЕ

Еще одним подходом к решению вопроса о поиске сотрудников с необходимыми навыками является глобальное мышление. Группа NCAB работает в разных странах, преодолевая границы во все более тесном мире.

«Это может предоставить нам принципиально новый набор возможностей для развития. Мы видим разнообразие как силу, но наш подход можем быть еще более глобальным. Освоение новых навыков по перемещению между странами и континентами, а также обеспечение необходимых условий для их развития рассматриваются нами как исключительно позитивные факторы», — говорит Ева Холм (Eva Holm).

Так или иначе, ставка NCAB на вовлеченность и компетентность персонала целиком и полностью заключается в построении доверительных отношений с клиентом.

«Мы хотим, чтобы наши клиенты были уверены в том, что мы поступаем в соответствии со своими убеждениями и делаем свою работу действительно хорошо. Только добившись этого, мы сможем создавать для своих клиентов добавленную ценность», — заключает Ева Холм (Eva Holm).



«Группа NCAB работает в разных странах, преодолевая границы во все более и более тесном мире, и считает разнообразие сильной стороной. Освоение новых навыков по перемещению между странами и континентами, а также обеспечение необходимых условий для их развития рассматриваются нами как исключительно позитивные факторы», — говорит Ева Холм (Eva Holm). На этой фотографии — Джек Кей (Jack Kei), управляющий директор NCAB Group в Китае, вместе с Осу Нильссоном (Åsa Nilsson) из отдела обслуживания клиентов NCAB в Швеции и Магнусом Джейкобсоном (Magnus Jacobsson), IT-менеджером группы NCAB Group.

Развитие навыков на трех континентах

Каким же образом развитие компетенций реализуется на практике в условиях различных рынков, где представлена группа NCAB? Возможно ли получить какие-либо общие советы и практические знания на этот счет? Для ответа на эти вопросы мы обратились к нашим менеджерам по персоналу в Великобритании, США и Китае.



UK

ANN HARWOOD

Business Support Manager,
NCAB Group UK

«На нынешнем рынке с высоким уровнем конкуренции наша организация стремится быть ориентированной на потребителя. Мы осознаем, насколько важны сотрудники для формирования культурной среды, в которой клиент является хозяином положения. Умение наших сотрудников понимать потребности клиентов видится нам ключевым фактором, поэтому мы придаем первостепенное значение развитию компетенций с целью формирования и поддержания этой способности».

Не могли бы вы поделиться какой-либо конкретной практической информацией о том, как вы работаете с правильной ориентацией на клиента в рамках развития компетенций на местном уровне?

«Да, дальнейшие исследования развития компетенций сотрудников и их вовлеченности доказали эффективность этих методов. Такие исследования позволяют определить, насколько поведение конкретного человека соответствует тому, на что ориентирована организация. Структурированное наблюдение за развитием сотрудников позволяет нам определить, насколько они соответствуют целям организации, насколько эффективно выполняют свою работу и ориентированы на клиента. Дальнейшее решение вопросов обучения, развития и мотивации зависит от работы руководителей, которые должны взять за основу полученные результаты».

Исследования в области развития и вовлеченности доказали свою большую ценность в плане развития сотрудников, а также повышения удовлетворенности клиентов. Они служат прекрасной основой для укрепления отношений. Высокая степень вовлеченности персонала имеет важнейшее значение для повышения уровня удовлетворенности клиентов».



USA

STEVEN DAVIS

Human Resources Director,
NCAB Group USA

«Суть компетенции состоит в способности выполнять что-либо успешно или эффективно. В этом году мы уделяем еще большее внимание оценке нашей общей компетенции, на основе которой мы выстраиваем стратегию для каждого конкретного сотрудника, каждой команды и каждого подразделения применительно ко всей группе компаний, действующих на территории США. Постоянная ориентация на развитие компетенции является путеводной звездой для роста, планирования кадрового резерва и привлечения клиентов».

Над чем конкретно вы собираетесь работать в рамках развития компетенций в 2017 году?

«В США мы ориентируемся на рост. А он зависит от того, насколько мы умеем обучать наших специалистов по продажам. Поэтому сейчас мы усердно работаем над внедрением новой программы профессиональной адаптации менеджеров по работе с ключевыми клиентами (Key Account Manager, KAM). Обучение в классе немаловажно, но для меня куда важнее, чтобы оно было связано непосредственно с практическим опытом, например, в форме ролевой игры. Как и спортсмены, наши сотрудники нуждаются в непрерывном обучении, чтобы хорошо выполнять свою работу. Все члены нашей команды должны быть компетентными в своих должностях, если мы хотим обеспечить высокий уровень обслуживания наших клиентов и качества нашей продукции, как это предполагают наши ценности».



CHINA

LISA CAO

HR Manager, Factory Management,
NCAB Group China

«В нашей компании сотрудники воистину являются нашим самым ценным ресурсом. Поэтому обучение, безусловно, является одной из первоочередных задач отдела кадров и всей группы, включая наше подразделение в Китае».

Управление производственными предприятиями является связующим звеном NCAB, предоставляя вам уникальную роль в группе. Как бы вы описали свой подход к развитию компетенций?

«Наша цель заключается в том, чтобы все наши специалисты по управлению предприятием работали в качестве старших консультантов или контролеров для каждой отдельной команды или проекта NCAB. Наши специалисты должны уметь управлять работой более чем одного предприятия и контролировать ее выполнение. Ключевыми компетенциями для этого являются хорошие навыки коммуникации, презентации и обучения, сильные лидерские качества, а также способность управления целями нашего бизнеса и их достижения».

«В этой связи особую важность представляет развитие компетенций в тех областях, которые связаны с опытом, мышлением и поведением. Если в этом возникает необходимость, в дополнение к нашим внутренним курсам и стажировкам мы проводим внешние тренинги. Кроме того, мы постоянно работаем над формированием и развитием нашей культуры, проводя мероприятия по формированию лидерских качеств и развитию навыков коллективной работы, ориентируясь в целом на повышение уровня вовлеченности».

СОВЕТЫ И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ КОМПЕТЕНЦИЙ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ:

- Непрерывное наблюдение за развитием сотрудников и их компетенций дает нам возможность понимать, что нужно изменить и улучшить.
- Исследования в области развития и вовлеченности персонала служат отличным инструментом для определения уровня вовлечения сотрудников в свою работу и отношения с клиентами. Такие исследования служат хорошей основой для построения прочных взаимоотношений.
- Для создания наилучшего сочетания компетенций создавайте такие условия, в которых сотрудники будут обмениваться между собой своими практическими знаниями и навыками, проводите внутреннее и внешнее обучение.
- Как и спортсмены, наши люди нуждаются в постоянной профессиональной подготовке, например, через деловую игру.

Наш самый важный ресурс

HANS STÄHL
CEO NCAB GROUP



С одной стороны, финансовая отчетность в традиционном виде довольно устарела. В понимании компании NCAB, она не включает в себя самую важную для нас статью — людей! Персонал, вне всякого сомнения, является самым важным активом NCAB. Сотрудники определяют всё в компании. Бренд, на основе которого мы строим свою деятельность, был создан коллективно, всеми, кто работает в компании, поэтому нам важно развиваться и повышать свою эффективность для того, чтобы удовлетворять новым требованиям наших клиентов. По мере того как мы растем, нам также необходимо уделять больше внимания тому, чтобы наши новые сотрудники были готовы к работе и имели нужное мышление, а значит, необходимо обучать их работе с нашими клиентами в максимально короткие сроки.

Говоря о новых сотрудниках, я задумывался о новом многообещающем «поколении Z», и что оно может предложить нашей организации. Эта мысль кажется мне довольно привлекательной. Я вижу это новое поколение влиятельным и готовым преобразовать нашу устаревшую модель ведения бизнеса за счет оспаривания привычных стереотипов и шаблонов осуществления деловой деятельности. NCAB необходимо приспособиться к этому новому поколению, потому что его представители являются нашими будущими клиентами. На самом деле, сейчас мы проводим исследование на тему того, какое влияние «поколение Z» может оказать на методы ведения бизнеса в будущем. Я надеюсь еще вернуться к этой теме в скором будущем.

Ранее освещенные темы

Обязательно прочтите наши предыдущие информационные бюллетени. Щелкните эту ссылку, и соответствующее письмо откроется в вашем веб-обозревателе. Со всеми нашими информационными бюллетенями можно ознакомиться по следующему адресу: www.ncabgroup.com/newsroom/

- » **Стратегия будущего**
2016 12 14 | NEWSLETTER 4 2016
- » **Работа в тесном сотрудничестве с производством**
2016 10 12 | NEWSLETTER 3 2016
- » **Ответственность как бизнес-концепция**
2016 06 22 | NEWSLETTER 2 2016
- » **Экономика Китая**
2016 04 08 | NEWSLETTER 1 2016
- » **Сертификация UL**
2015 12 09 | NEWSLETTER 4 2015
- » **Переход на аутсорсинг**
2015 09 29 | NEWSLETTER 3 2015

Мы освещаем неправильные темы?

Мы всегда находимся в поиске интересных тем, которые можно рассмотреть подробнее. Если есть что-то, о чем вы хотели бы узнать больше, либо хотели бы прокомментировать что-либо из наших публикаций, обязательно дайте нам знать об этом.

Эл.почта: sanna.magnusson@ncabgroup.com