직원 몰입도

2019 액션 플랜 리소스 라이브러리(도움말)

소개

액션 플랜 리소스 라이브러리는 관리자가 'We Heard You' 세션을 준비하고 진행하며, 액션 플랜을 수립하고, Aramark 직원 몰입도를 높이기 위해 사용되는 도움말 입니다. 이 리소스 내에서 각 설문조사 영역에 대한 다음과 같은 내용을 확인할 수 있습니다.

- 측정기준과 그 중요성에 대한 설명
- 질문 - 해당되는 질문들을 사용함으로서 기회 요인에 대한 이해를 촉진 시킵니다.
- 잠재적 행동- 권장 행동을 참고하여 팀과 액션 플랜을 수립하거나 몰입도를 높이기 위해 팀에서 할 수 있는 일에 대해 브레인스토밍을 하십시오.

액션 플랜 리소스 라이브러리에서 필요한 페이지를 인쇄해서 관리자 'We Heard You' 세션 중에 참조할 것을 적극 권장합니다.

직원 몰입도

직원 몰입도가 중요한 이유

직원 효율성은 직원 몰입도와 직원 실행환경조성도라는 두 가지 요소로 구성되어 있습니다. 몰입도가 높고 실행환경이 조성된 직원으로 구성된 조직은 조직 성과와 사업 결과 측면에서 높은 성과를 낼 가능성이 더 높습니다.

직원 몰입도는 세 가지 요소로 구성되어 있습니다.

- 직원의 조직에 대한 심리적 몰입 또는 정서적 몰입의 정도
- 직원의 자발적인 노력 즉, 자신의 업무외에 더 많은 일을 하거나 소속된 회사의 성공을 위해 많은 노력을 기꺼이 하려는 의지
- 소속된 회사에 오래 근무하고자 하는 의지

질문

- Aramark에서 일하면서 여러분이 가장 좋아하는 점은 무엇입니까? 가장 싫어하는 점은 무엇입니까?
- 직장으로서 Aramark를 추천하는 이유는 무엇입니까? 직장으로서 Aramark를 추천하지 않는 이유는 무엇입니까?
- Aramark에서 일하는 것은 다른 조직에서 일하는 것과 어떻게 다릅니까?
- Aramark에서 여러분의 경력 목표를 달성할 수 있다고 생각합니까?
- Aramark에 소속감을 느끼고 팀 내에서 공동체 의식을 느낍니까?

참새적 행동

- 전직원으로부터 Aramark의 일원으로서 그들이 가장 중요하게 생각하는 것과 가장 우려되는 것에 대한 자세한 내용을 수집하십시오.
- 매일 같이 최선의 노력을 다하는 직원과 독자적으로 크게 기여한 직원을 공개적으로 인정해 주십시오.
- 직원 회의, 1대1 면담, 이메일, 게시판, 뉴스레터 등 여러 방법을 활용해서 직원에게 핵심 직원과 소통 하십시오.
- 팀빌딩을 계획하고 모든 직원이 참여하도록 독려하십시오.
- 과정을 개선하여 고객 만족도를 높이기 위한 방법을 찾도록 직원을 독려하여 회사 및 팀 부서 내에서 지속적인 개선과 학습을 추진하십시오. 팀 회의 중에, 직원 게시판, 부서별 업데이트 등을 통해 실행되었던 개선을 공유하여 직원의 아이디어를 인정하십시오.

직원 실행환경조성도

직원 몰입도가 중요한 이유

직원 몰입도가 직원 효율성의 중요한 요소인 한편, 조사에 따르면 몰입도 하나로는 최대의 개인 및 조직 성과를 실행시키는데 충분하지 않습니다. 직원의 능력을 최대한 활용하기 위해 관리자는 직원을 몰입하게 해야 할 뿐만 아니라 추가적인 노력이 생산적으로 투입할 수 있도록 실행환경을 조성해야 합니다.

직원 실행환경조성도는 다음과 같이 정의됩니다.

- 기술과 능력을 효과적으로 활용할 수 있는 방식으로 직원과 역할을 효과적으로 연결시킵니다.
- 업무 환경이 직원의 생산성을 방해하지 않고 촉진시켜 줍니다.

질문

- 업무에서 최대한 활용되지 않고 있는 기술 또는 능력이 있습니까? 이러한 기술과 능력을 업무에서 더욱 잘 활용할 수 있는 방법이 있습니까?
- 업무와 관련해서 가장 도전적이며 성취감을 느끼게 하는 것은 무엇입니까? 불만스럽거나 좌절감을 느끼게 하는 것은 무엇입니까?
- 업무를 잘 수행하기 위해 필요한 정보는 무엇입니까? 이 정보를 보통 어떻게 받습니까?
- 업무를 보다 효과적으로 완료할 수 있도록 작업 흐름을 더욱 잘 구성할 수 있습니까?
- 업무 성과의 장애물이 무엇이라고 생각합니까? 이러한 장애물을 없애거나 줄이기 위해 무엇을 할 수 있습니까?

잠재적 행동

- 직원이 보다 넓은 범위의 기술을 활용할 수 있도록 개인의 업무 범위를 넓히십시오.
- 업무를 보다 흥미롭고 도전적으로 만들기 위한 방법을 제안하도록 직원에게 질문해 보십시오.
- 1대1로 직원을 면담하고 그들이 자신의 업무에서 흥미롭고 도전적으로 느끼는 것은 무엇인지 알아보십시오. 그들의 업무가 기술과 능력을 잘 활용할 수 있는 것인지 판단하십시오. 더 이상 도전적으로 느껴지지 않는 업무를 그 분야에서 역량을 개발할 필요가 있는 다른 직원에게 이관하는 방법을 생각해 보십시오. 그들이 도전적으로 느끼는 일에 집중하게 할 수 있는 기회를 파악하십시오.
- 업무가 직원의 능력 범위 내에 있으면서도 계속 도전적인 수준을 유지하도록 기획 목표를 수립하십시오.
- 직원에게 효율적이고 생산적으로 일하기 위해 필요한 조건은 무엇인지 질문하십시오. 직원의 생산성을 개선할 수 있는 방법을 결정하십시오.

명확하고 확실한 방향성 제시

명확하고 확실한 방향성 제시가 중요한 이유

성공적인 회사는 이해하기 쉽고 측정 가능하며 모든 직급의 업무와 연관되어 있는 전략 및 공통 목표를 직원들과 공유합니다. 대부분의 직원은 스스로 더 큰 무엇을 위해 기여하고 차이를 만들어낼 기회를 찾고 있습니다. 전체적인 큰 목표를 직원과 연결시켜 그 목적에 대해 설득하는 것은 높은 수준의 자발적 몰입도를 촉진시키는 데 있어 중요합니다.

질문

- 우리는 지난 몇 년 동안 조직으로서 어떻게 변화해왔습니까? 그러한 변화가 여러분에게 전달되었습니까? 변화가 이뤄졌을 때 그 이면의 이유도 전달되었습니까?
- Aramark의 전략과 목표가 여러분에게 어떻게 전달되었습니까? 얼마나 자주 전달되었습니까? 전략과 목표가 전달될 그 이면의 이유도 전달되었습니까?
- Aramark의 미션, 가치 및 집중 영역에 대해 완벽하게 이해하고 있다고 생각합니까?
- 목표를 Aramark의 미션, 가치 및 집중 영역과 일치시키기 위해 다른 팀원과 어떻게 협력합니까?
- Aramark는 어떤 측면에서 시장에서 리더입니까? 업계에서 Aramark가 뒤처지는 부분이 있다면 무엇입니까?

잠재적 행동

- 팀원과‘큰 그림’을 공유하십시오. Aramark의 현재 전략 및 목표를 설명하고 더 큰 전략을 해당 사업부와 전략 및 목표에 관련시키십시오.
- 직원이 계획에 동참하는 방법과 그들이 무엇에 기여할 수 있는지에 집중하십시오. 직원에게 솔직하게 대하십시오. 지금 의사 결정을 하는 방식이 장기적으로 조직에 어떻게 이익이 되는지에 집중하십시오.
- 필요 이상으로 커뮤니케이션하십시오. 정기적으로 사업 업데이트에 대한 자료를 직원과 공유하기 위한 계획을 세우십시오. 직원에게 사업 업데이트 조사와 공유를 주도할 것을 요청하십시오.
- 성공 사례를 전달하십시오. 재무 동향, 성공 및 성취 결과를 포함시키되, 여기에만 집중하지는 마십시오.
- 팀과 함께 Aramark 방송, 전달사항, 교육을 검토할 일정을 계획하십시오.

미션 및 핵심가치

미션 및 가치가 중요한 이유

성공적 기업은 공통 문화를 수립하며, 이 문화는 고객 우선, 탁월성, 책임성, 정직성, 혁신, 다양성, 존중 등이 포함된 강력한 공유 가치와 행동 규칙으로 추진되는 문화입니다. 또한 성공적 기업은 명확한 임무, 즉 조직의 본질적 목적과 시장에 제공하는 것을 보유하고 있습니다.

강력한 행동 규칙을 통합한 조직은 직원이 매일의 업무 활동에서 조직의 미션 및 가치와 일치하는 올바른 결정을 내릴 것임을 신뢰할 수 있습니다.

질문

- Aramark의 미션은 여러분에게 어떻게 전달되었습니까?
- Aramark의 핵심가치는 여러분에게 어떻게 전달되었습니까?
- Aramark의 미션과 핵심가치의 중요성, 그리고 Aramark가 그것들에 집중하는 이유를 이해하고 있습니까? Aramark의 미션과 핵심가치를 매일의 조치에 적용하는 방법을 완벽하게 이해하고 있습니까?
- Aramark의 핵심가치 회사로서 Aramark의 미션과 어떻게 일치하는지 잘 알고 이해하고 있습니까?
- Aramark의 미션과 핵심가치를 어떻게 따르고 있습니까?

잠재적 행동

- Aramark의 미션과 핵심가치에 대해 직원을 교육하십시오.
- 직원에게 Aramark의 미션과 핵심가치의 중요성에 대해 정기적으로 전달하십시오.
- 직원에게 매일의 업무에서 Aramark의 미션과 핵심가치를 어떻게 보이고 있는지 질문하십시오.
- Aramark의 미션과 핵심가치에 대해 행동으로 모범을 보이는 직원을 공개적으로 인정/보상하십시오.
- Aramark의 미션과 핵심가치와 관련하여 자신의 태도와 행동을 리뷰 하십시오. 직원에게 모범을 보이십시오.

리더에 대한 신뢰가 중요한 이유

조직 성과는 주로 리더십의 질에 달려 있으며, 여기에는 회사 및 사업부의 고위 리더십부터 일선 팀 리더까지 해당됩니다. 리더십은 직원들의 조직 전체에 대한 인식에 영향을 주고 회사의 전략과 목표를 제시하고 강화할 때 중요할 역할을 합니다. 효율적인 리더들은 간결하고 적절한 방법으로 적시에 핵심적 회사 메시지를 전달하고 해당 그룹 내 직원들과 중요한 정보를 공유합니다. 직원 몰입도가 높으려면 회사가 잘 경영되고 있고 사업 목표를 수행할 수 있는 강력한 추진력이 있다는 점에 대한 직원들의 확신이 필요합니다.

질문

- 필요한/원하는 모든 정보를 받고 있다고 생각합니까? 지점/팀 또는 지역의 관리자가 여러분의 팀에 특정 유형의 정보를 의도적으로 전달하지 않는다고 생각합니까?'나쁜 소식'을 팀과 솔직하게 공유합니까?
- 임원진이 모든 직원을 존중하며 품위 있게 대하고 있다고 생각합니까? 직원이 그렇게 느낄 수 있도록 하기 위해 무엇을 할 수 있습니까?
- Aramark의 어떤 관리자가 높은 수준의 정직성의 모범이 되고 있습니까? 그러한 관리자는 어떤 특정 행동을 보여 줍니까?
- 근무지에서 열정을 불러일으키고 영감을 주기 위해 리더는 무엇을 더 하고 무엇을 덜 해야 합니까?
- 리더는 시기적절하게 보다 효과적으로 회사의 핵심 메시지를 전달하고 중요한 정보를 공유하기 위해 무엇을 할 수 있습니까?

잠재적 행동

- 직원의 업무량, 성과 및 전문적 개발 목표에 대해 논의하기 위해 직원과의 정기적인 회의 일정을 수립하십시오. 정기적인 팀 회의를 수행하십시오. 중요한 결정과 변경 사항, 이러한 결정과 변경이 업무에 영향을 미치는지 여부와 어떻게 영향을 미치는지, 그리고 이러한 결정과 변경의 이면에 있는 이유를 직원에게 알리십시오. 직원의 피드백 제공과 아이디어 생성을 장려하십시오.

- '문호 개방 정책'을 채택하고 직원에게 전달하십시오. 자주 보이고'혼자 떨어져 있지'않도록 주의하여 직원이 도움을 청할 수 있도록 하십시오. 직원으로부터 관리자가 지키지 않고 있다고 생각하는 약속 또는 기대치에 대해 알아보십시오.

- 잘 완료된 업무와 사업 결과에 집중하고 Aramark의 대규모 성공 사례에 대해 알리십시오. 또한 성공 사례에서 사업 단위 및 지점/팀 관리자의 역할에 대해 설명하십시오.

- 핵심 관리자에게 팀원과 공식적/비공식적으로 대화하도록 독려합니다(예: 핵심 관리자가 직원의 탁월한 성과에 대해 간략하게 보고하고, 핵심 리더가 부서 주변을 걸어 다니면서 편안하게 직원에게 인사를 하면서 그들의 노고에 대해 감사의 말을 하는 것).

- 팀원 회의에 핵심 관리자를 참여시킵니다. 핵심 관리자에게 Aramark에 관한 그들의 생각과 개인적인 이력에 대해 공유해 줄 것을 요청합니다.

품질 및 고객 중심이 중요한 이유는 무엇입니까?

고객들에게 고품질 제품과 서비스를 제공하는 것은 성공을 위해 필수입니다. 고품질 제품과 서비스를 제공하려면 먼저 내부 자료를 효율적으로 활용하여 고객의 기대치를 이해하여 충족시키거나 능가해야 합니다. 내부 고객 서비스는 조직이 다양한 외부 고객의 필요성을 보다 잘 충족하는 데 도움을 줍니다. 진정한 고객 중심은 직원들이 공동의 목표를 향하여 일할 때에만 달성됩니다. 이를 위해서는 팀워크를 장려, 지원하고 혁신과 지속적 개선을 촉진하는 분위기가 필요합니다.

또한 관련된 내용에 대한 협업 영역도 참조하십시오.

질문

- 높은 품질의 작업 또는 서비스를 제공하기 위해 어떻게 책임을 지고 있습니까?
- 모범적인 높은 품질의 작업 또는 서비스를 제공하는 데 있어 어떻게 인정 또는 보상받고 있습니까?
- 품질이 일상적으로 우수하거나 일상적으로 문제인 영역이 있습니까?
- 품질 문제가 파악되면 어떻게 대응합니까? 내부 및/또는 고객 불만을 어떻게 처리합니까?
- 증가한 업무량이 품질에 부정적인 영향을 미친 적이 있습니까? 부정적인 영향을 미친 경우 높은 수준의 품질을 유지하면서도 업무량 요구를 충족시킬 수 있는 방법은 무엇입니까?

잠재적 행동

- 명확한 품질 표준을 제공하고 이러한 표준을 정기적으로 전달/강화하십시오.
- 고객 만족도와 품질의 중요성을 매일 강조하십시오. 비공식적인 메시지를 정기적으로 반복하면 적절한 고객/품질 사고방식을 생성하거나 강화하는 데 도움이 됩니다.
- Aramark와 사업 단위의 고객 만족도 성공을 축하하십시오. 각 팀원의 업무와 이러한 조직의 전체적인 성공 사이의 연관성을 강조하십시오.
- 품질 문제와 평균 이하 성과를 시기적절하게 해결하십시오. 품질 문제와 평균 이하 성과, 그리고 팀원이 개선해야 하는 과제에 주의를 집중하십시오. 또한 더 높은 성과를 내도록 평균적인 성과를 내는 직원을 격려하십시오.
- 팀원에게 개선을 위한 아이디어를 내도록 요청하십시오.

존중 및 인정

존중 및 인정이 중요한 이유

지속적 성장과 혁신의 기반은 개인을 존중하고 개인의 노력을 인정하는 데에 있습니다. 경영진이 직원들에 대한 배려를 표시하고 정책과 절차를 공정하게 적용하는 것은 직원들의 조직에 대한 감정적 유대감에 영향을 주고, 직원 몰입도 측면에서 매우 중요하며, 직장 생활과 개인 생활 간의 합리적인 균형 유지도 포함됩니다.

질문

- 리더와 다른 팀원이 여러분을 어떻게 대합니까? 존중하며 품위 있게 대하지 않는 그룹이나 개인이 있다고 생각합니까?
- 직원과 팀원으로서 존중받고 있다고 생각합니까? 존중받고 있다고 생각되지 않는 직원이나 직원 그룹이 있습니까?
- 개인적으로 또는 팀으로서 업무를 훌륭하게 수행했다는 인정을 얼마나 자주 받으십니까 ? 성취에 대해 어떤 방법으로 인정을 받고 있습니까?
- 어떤 방법으로 인정을 받고 싶습니까(앙코르! 앙코르!, 공개적으로, 1대1로 등)?
- 추가 업무를 피하기 위해 미리 업무 계획을 세워야 한다고 생각합니까?

잠재적 행동

- 업무를 성공적으로 수행하는 직원을 파악하고 직원이 선호하는 방법으로 인정하십시오(앙코르! 앙코르!,
  1대1로, 공개적으로 등).
- 직원의 탁월한 성과를 상관에게 공식적으로 전달하고, 이메일이나 편지에서 해당 직원의 이름을 적으십시오.
- 개인적으로 그리고 그룹으로 직원을 만나고, 조직이 직원에 대해 신경을 쓰고 관심을 갖는다는 것을 그들이 인식하지 못하는 이유를 알아보십시오. 직원으로서 존중받고 있다는 느낌을 받는 방식과 그들을 가장 걱정하게 만드는 것에 대해 자세한 정보를 수집하십시오. (가능한 경우)문제를 내부적으로 해결하기 위한 조치를 취하고 결과를 임원진과 인사(HR) 팀에 전달하십시오.
- 다른 사람들을 정중하게 대하며 모범을 보이고, 대화를 되돌아보며 모든 직원을 일관성 있게 대하는지 확인하십시오. 최대한 미리 계획하여 업무를 수행하는 데 충분한 시간을 확보하십시오.
- 추가 작업이 공정하게 분배되도록 시스템을 마련하십시오.
- 필요할 때 동료의 일을 대신 처리할 수 있는 팀원이 기술을 갖추고 교차 교육을 받도록 확인하십시오.

다양성 및 포용력이 중요한 이유

지속적 성장과 혁신의 기반은 개인을 존중하는 데에 있습니다. 다양한 문화 및 인구통계적 특성을 갖는 인력들의 광범위한 견해를 완전히 수용하여 활용하는 조직은 점차 다양해지는 고객 기반의 비즈니즈를 성공적으로 충족할 것입니다.

나아가 공평한 대우와 정책과 절차의 공평한 적용은 직원들의 인식에 영향을 주고, 장기적인 직원의 헌신을 촉진하는 중요한 방법입니다.

질문

- 임원진과 다른 팀원은 여러분을 어떻게 대하고 있습니까? 존중하며 품위 있게 대하지 않는 그룹이 있습니까?
- 아이디어와 의견을 평가하는 방법은 무엇입니까? 여러분의 아이디어와 의견이 다른 직원의 아이디어 및 의견과 마찬가지로 소중하게 여겨집니까?
- 다양한 배경의 직원이'있는 모습 그대로'허용된다고 생각합니까, 아니면 보다 큰 문화에 동화될 것으로 예상합니까?

잠재적 행동

- 적절한 수준의 공정하고 품위 있고 존중하는 태도로 다른 직원을 대하지 않는 직원에 대해 코칭을 수행하십시오.
- 사람들이 팀과 업무에 적용하는 다양한 관점에 대해 인정하고 감사하는 마음을 고취시키십시오.
- 팀에서 다양한 아이디어와 관점을 장려하고 모색하십시오.
- ERG(Employee Resource Group, 직원 리소스 그룹)의 활발한 참여를 장려하고 촉진하십시오.
- 개인적인 요구와 업무 관련 요구를 명확히 하기 위해 직원과 정기적으로 회의를 하십시오. 각 직원의 관점을 이해하고 존중하기 위해 노력하십시오.
- 개인적으로 그리고 그룹으로 직원을 만나고, 그들이 소중한 팀원이라는 느낌을 받지 못하는 이유를 알아보십시오.

개발 기회

개발 기회가 중요한 이유는 무엇입니까?

조직이 성장과 개발을 지원하고 직원에게 이를 위한 도구와 시간을 제공합니다. 관리자가 그러한 절차 내내 안내하고 지원하며 코칭합니다. 그러나 각자의 개발을 추진하는 것은 모든 직원 자신에게 달려 있습니다. 오직 직원만이 자신이 경력을 발전시키고 싶은 분야를 알고 분명히 표현할 수 있으며 이를 실현하기 위한 조치를 취할 수 있습니다. 성장 및 개발 기회는 직원 몰입도와 실행환경조성도를 나타내는 가장 일관된 예측지표들에 속합니다.

질문

- 지난 6개월 내에 경력 개발 논의를 한 적이 있습니까?
- 전문성 개발 기회를 제공받았습니까(즉, 세미나, 컨퍼런스 등)?
- 역량을 구축하고 다른 역량을 개발하기 위해 도전적인 과제를 부여 받았습니까?
- 개발 열망을 논의할 기회가 있었습니까?
- 다른 팀원에게 코칭을 제공하도록 독려받았습니까?

잠재적 행동

- 개인적인 개발 계획을 명확히 하기 위해 직원과 협력하십시오. 현재의 강점과 약점에 대해 논의하십시오. 야심적이면서도 현실적인 목표를 장려하십시오.

- 개발에 대해 논의할 수 있도록 1년 내내 각 직원과 주기적인 검토를 진행하십시오. 지속적인 피드백과 코칭을 제공하십시오.
    - 여러분에게 보고하는 관리자 또한 개발에 대해 논의할 수 있도록 직속 부하 직원과 1년 내내 주기적인 검토를 진행하는지 확인하십시오.

- 개발 계획을 위한 경험, 노출 및 교육 활동을 최적으로 혼합한 과정을 선택하여 직원이 학습 효과를 극대화하도록 도우십시오. 현장 관련 경험, 다른 사람들에 대한 관찰을 통한 노출 기회, 피드백, 코칭과 멘토링, 그리고 공식 교육 프로그램을 목표로 하십시오.

- 일반적인 업무 책임 또는 특정 과제를 위해 다른 직원에게 지원을 제공할 때는 전반적인 목표를 알려 주고, 이를 어떻게 수행할 것인지 결정하게 해서 그들이 스스로 생각하고 행동할 수 있는 기회를 주십시오.

- 활동하고 있는 직원을 관찰할 때 그들이 잘 한 일들과 더 발전할 수 있는 영역에 대한 구체적인 예를 기록하십시오. 수집한 증거에 집중해서 구체적이고 실행 가능한 피드백을 주십시오. 직원이 능력을 더욱 개발할 수 있도록 지원을 제공하십시오.

설문조사 Follow Up

설문조사 Follow Up이 중요한 이유

몰입도 설문조사를 도입하는 데 있어 가장 중요한 단계 중 하나는 follow up입니다. 지속적으로 몰입도를 높이기 위해서는 정기적으로 액션 플랜을 업데이트하고 수정하며 진행 상황을 팀원에게 전달해야 합니다. 우리가 만들어가고 있는 진행 상황과 그들의 노력이 어떻게 개선을 이끌어가고 있는지를 직원이 인식하게 하는 것은 우리의 책임입니다. 몰입도 결과와 액션 플랜에 대해 follow up하고 몰입을 우리의 일상적인 업무의 한 부분으로 만들면 직원이 그들의 의견이 중요하며 변화가 일어날 것임을 믿게 됩니다.

질문

- 이전의 설문조사 결과에 대한 피드백을 제공할 기회가 있었습니까?
- 이전 설문조사 이후 얼마나 진행되었습니까(해당하는 경우)?
- 한 팀으로서 우리의 결과와 액션 플랜에 대한 follow up을 위해 무엇을 할 수 있습니까?
- 진행 상황에 대한 업데이트를 어떤 방법으로 제공받고 싶습니까?

잠재적 행동

- 팀 회의 중에 액션 플랜을 다시 확인하고 진행 상황에 대해 논의하십시오. 팀에 추가적인 피드백을 요청하십시오.
- Aramark의 대규모 성공 사례에 대해 알리고 기회 영역 설문조사에 관련된 중요한 성과를 축하하십시오.
- 몰입도와 기회 요인에 관련된 기업 차원의 이니셔티브와 개선을 정기적으로 전달하십시오.
- 직원이 액션 플랜에 동참하는 방법과 그들이 무엇에 기여할 수 있는지에 집중하십시오. 직원이 기여할 방법과 아이디어를 공유하게 하십시오.

성과관리

성과 관리가 중요한 이유

성공적인 관리자들은 성과 관리 도구를 활용하여 기대치를 명확히 하고 개인, 팀 및 회사 전체의 성과 개선을 위한 목표를 설정합니다. 개인 목표와 우선순위를 명확히 하면 직원들이 필수적 부가가치 작업에 노력을 집중하게 함으로써 성과가 개선됩니다. 마찬가지로 지속적으로 기준을 높이고 성과를 지속적으로 모니터링하고 피드백을 제공하면 직원들의 역량을 최적으로 개발하여 활용하는 데에 도움을 줍니다.

질문

- 자신의 성과 기대치에 대해 논의할 기회는 얼마나 자주 있습니까? 기대치가 분명하고 구체적입니까?
- 공식 검토 프로세스에서 업무를 보다 효율적으로 수행하기 위해 노력을 기울일 구체적인 행동 또는 활동을 식별할 수 있습니까?
- 업무 성과를 평가하기 위해 사용되는 조치에 대해 이야기할 기회가 얼마나 자주 있습니까?
- 높은 성과자, 중간 성과자, 그리고 낮은 성과자의 차이를 이해하고 있습니까?
- 업무 성과를 강화하기 위해 여러분의 핵심 강점을 이용할 방법을 논의할 기회가 있다고 생각합니까?

잠재적 행동

- 성과와 행동에 대한 명확한 목표를 설정하고 기대치에 대해 간략히 설명하십시오. 필수 기능, 작업, 업무 책임과 필요한 일반적 지식 및 기술에 대해 간략히 설명하십시오. 직원에게 성과 평가 방법을 알려 주십시오.

- GROW 코칭 모델을 활용해서 직원이 성과 목표를 충족시키기 위해 취해야 하는 행동과 조치에 대해 이해하도록 도우십시오. 지속적인 피드백과 코칭을 제공하십시오. 최소한 분기별로 직원과 논의할 시간을 가지십시오.

- 지속적으로 성과를 모니터링하십시오. 부서 목표의 진행 상황을 모니터링하기 위해 팀을 위한 대시보드를 만드십시오.

- 정기적으로 그룹/팀/부서가 협력하는 다른 그룹 직원에게 여러분 직원의 성과에 대한 피드백을 요청하십시오. 긍정적인 피드백을 개인과 팀과 함께 공유하십시오. 직원이 내부 및 외부 고객 기대치에 더욱 잘 부합할 수 있는 방법에 대해 논의하십시오.

- 직접적으로 대응하십시오. 성과 문제에 즉시 맞서십시오. 항상 조치에 대한 일정과 해결책에 대한 합의로 대화를 마무리하십시오. 성과 문제 및 논의에 대해 문서화하십시오.

권한 및 권한 위임

권한 및 권한 위임이 중요한 이유

직원들이 적절한 자율권과 재량을 갖고 있을 경우 그들은 개인적 효율성을 향상시키기 위해 자신의 직무를 내용을 보다 잘 구성할 수 있습니다. 직원들이 자신의 작업 방법을 관리함으로써 업무 역할에서 자신의 기술과 역량을 충분히 활용할 기회를 찾을 가능성이 높아집니다.

질문

- 우리가 한 팀으로서 업무를 수행하는 방식을 변경하거나 향상시킬 수 있는 기회가 있다고 생각합니까?
- 모든 팀원과 그룹 외부 직원에게 새로운 아이디어를 요청할 수 있는 더 나은 방법은 무엇입니까?
- 업무를 효과적으로 수행하기 위해 결정을 내릴 수 있는 권한이 있다고 생각합니까?
- 의사결정에 대한 여러분의 책임을 명확하게 전달받았습니까? 업무를 보다 효율적으로 이행하기 위해 어떤 종류의 결정을 위임 받을 수 있습니까?
- 생각과 의견을 팀과 솔직하게 공유할 수 있다고 생각합니까?

잠재적 행동

- 팀원의 아이디어를 적극적으로 구하기 위해 안건을 개발하십시오. 브레인스토밍을 위한 회의 시간을 마련하십시오. 자신의 의견을 포함하여 모든 아이디어에 대한 의견과 피드백을 요청하십시오. 팀의 완전한 반응을 끌어낼 수 있도록 개방형 질문을 하십시오.

- 과정을 다시 설계하고, 기술을 변경하고, 절차를 단순화하고, 반복성을 제거하고, 권한 구조를 변경하기 위한 기회를 파악하기 위해 업무를 완수하는 방식을 검토하여, 직원에게 더 큰 자율성을 제공하십시오.

- 공식적/비공식적 직원 제안 프로그램을 확립하십시오. 창의적이고 혁신적인 아이디어는 공개적으로 인정해 주십시오.

- 팀 리더/관리 팀 승인 없이 내릴 수 있는 결정 유형을 분명히 하고 팀원과 합의하십시오.

- 직원에게 영향을 주는 결정과 계획에 직원을 참여시키십시오. 그룹 내부와 긴밀하게 협력하는 다른 그룹에 아이디어와 의견을 요청하고 이를 고려하십시오.

- 개방적인 커뮤니케이션 환경을 만드십시오. 팀원에게 업무 관련 문제에 대해 솔직하게 얘기하도록 격려하고, 주의 깊게 경청하고, 제안에 대해 비판하지 마십시오. 성실하게 감사를 표하고 질문이나 우려 사항에 대해 반응하십시오.

활용 자원

활용 자원이 중요한 이유

필요한 정보와 자료(예: 도구, 장비, 비품)에 대한 접근성은 작업 수행의 품질과 효율성에 영향을 줍니다. 생산성 관점에서 보면, 직원들은 효율적 업무 수행에 필요한 정보와 자료가 있을 경우에만 최적의 수준에서 일을 합니다.

질문

- 업무를 완수하기 위해 필요한 정보에 대한 접근 권한이 있습니까?
- 시기적절하게 도구와 리소스(정보 포함)에 접근 할 수 있습니까?
- 업무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 정보는 무엇입니까?
- 업무 요건을 충족시키기 위해 모든 자원 제공받고 있습니까? 필요한 추가 장비, 도구, 비품, 재료 및 정보는 무엇입니까?
- 우리가 이용할 수 있는 리소스와 도구를 가장 효율적으로 사용하고 있습니까? 그렇지 않은 경우 리소스와 도구 사용을 개선하기 위해 무엇을 제안하시겠습니까?

잠재적 행동

- 직원에게 업무를 효과적으로 수행하기 위해 필요한 리소스와 도구를 보유하고 있는지 질문하십시오.
- 직원이 업무를 수행하기 위해 필요한 정보, 도구 및 자원의 목록을 만드십시오. 이 목록이 정확하고 완전한지 직원과 함께 확인하십시오. 중요성에 따라 자원에 순서를 부여하십시오. 부적합한 자원를 파악하십시오. 부적합한 자원의 추가/변경/교체 가능성을 결정하십시오.
- 업무를 보다 효율적으로 완수하기 위해 필요한 정보에 대한 접근 권한을 직원에게 부여하기 위한 창의적인 방법을 파악하십시오.
- 다른 리더와 만나서 인적 자원과 직원이 필요한 지원을 받도록 돕는 방법에 대해 공유하고 논의하십시오.
- 주기적으로(예: 월별, 분기별) 가장 자주 함께 일하는 직무 그룹/팀과 합동 회의를 하십시오. 이 포럼을 사용하여 정보를 명확히 하거나 자원 문제 또는 우려 사항을 해결하십시오.

교육 훈련

교육 훈련 중요한 이유

교육을 잘 받은 직원들은 자신의 업무에 대해 열정을 갖고 긍정적인 태도를 보이며 조직에 대해 높은 헌신 수준을 보여줄 가능성이 높습니다. 귀하의 분야에서 교육훈련과 개발 필요성을 평가할 때에는 조직의 목표 달성을 지원하기 위해 직원들에게 필요한 기술을 고려해야 합니다.

질문

- 업무를 성공적으로 수행하기 위해 적절한 교육을 받았다고 생각합니까?
- 현재 업무의 성과를 개선하는 데 유용한 교육은 무엇입니까?
- 필요한 교육을 받는 방법을 알고 계십니까?
- 현재 역할에서 여러분에게 공식 교육이 필요하다고 생각합니까, 아니면 동료나 관리자와의 협력을 통해 현장에서 기술을 배울 수 있다고 생각합니까?*
- 다음 역할을 준비하기 위해 여러분은 어떤 기술을 개발해야 합니까? 공식 교육이 필요하다고 생각합니까, 아니면 동료나 관리자와의 협력을 통해 현장에서 기술을 배울 수 있다고 생각합니까?*

** 직원에게 필요한 것이 공식 교육인 경우 해당 교육이 Aramark에 이미 있는지, 아니면 외부 자료가 필요한지 알아보십시오. 추가 정보는 HR 파트너에게 문의하십시오.*

잠재적 행동

- 직원과 얘기해 그들의 현재 성과 수준과 그들의 개인적 개발 목표를 명확히 하십시오. 현재의 강점과 약점에 대해 논의하십시오. 포부가 있으면서 현실적인 목표를 독려하고 교육 기회를 파악하십시오. 모든 직원은 각자의 개발에 대한 책임이 있다는 것을 명심하십시오!
- 직원이 자신의 성과 및 개발 목표를 지원하기 위한 내부 교육 자료를 발견하도록 도우십시오. 직원에게 유익한 다른 부서 또는 계정의 교육 기회를 찾으십시오.
- 관리자가 내부 교육 자료를 이용해서 신입 사원들에게 온보딩을 제공하는지 확인하십시오.
- 가능하고 적절할 때마다 교차 교육을 하십시오. 가능하고 적절할 때마다 직원을 순환시켜 다양한 역할을 맡게 하십시오. 직원이 순환 근무 중에 집중해야 하는 것이 무엇인지 알 수 있도록 학습 목표를 분명히 밝히십시오.
- 직원이 관련 교육 기회를 활용할 수 있도록 업무 일정표에 시간을 기재하십시오.
- 교육 및 개발에 대한 공식 및 비공식적인 논의를 하려는 직원에게 직접 도움을 제공하십시오.

협업(업무협조)

협업이 중요한 이유

좋은 협력과 팀워크는 조직이 업무를 잘 수행하고 변화하는 고객의 요구사항와 외부 경쟁사에 신속히 대응하도록 창의적이고 효율적인 방법을 개발하는 데 도움을 줍니다. 협업 활동은 관리자들과 팀을 위해 매우 중요한 기술입니다.

오늘날 사업 환경에서 동료 팀원들 및 프로젝트 팀과 연결이 유지되면 결속 및 동기부여 유대감이 높아집니다. 완전한 노력을 하지 않으면 직원들이 서로 간에 개인적 업무적 의무를 느끼는 환경에서 팀원들을 낙심하게 만드는 우려를 촉발할 가능성이 있습니다.

질문

- 어떻게 정보를 공유하고 우리 그룹과 다른 그룹에게 계속 정보를 전달합니까?
- 우리 그룹과 다른 그룹 전체에서 어떻게 참여 접근법을 장려합니까?
- 우리 그룹들 간에 팀 협업을 어떻게 구축했습니까? 무엇이 효과가 있었습니까? 무엇을 개선할 수 있습니까?
- 부들 간의 협업과 팀워크의 개선이 생산성 또는 품질에 긍정적인 영향을 미칩니까? 그렇다면 개선을 위해 무엇을 해야 합니까?
- 다른 팀 및 부서와 보다 효과적으로 커뮤니케이션을 하기 위해 우리 팀 또는 부서는 어떻게 해야 합니까?

잠재적 행동

- 팀에서 탁월한 협력 행동을 확인하면 직원 회의에서 직원 인정과 친필 메모, 감사장, 직원 식사 대접 등의 방식으로 보상하십시오.
- 팀원 대화, 공유된 의사결정, 공유된 목표 달성을 안내하기 위한 일련의 행동에 대해 논의하고 합의하십시오. 모든 팀원이 일상 업무에서 어떤 행동이 중요한가에 대해 명확히 이해하고 있는지 확인하십시오. 갈등을 해결하기 위한 구체적인 지침을 설정하십시오.
- 다른 그룹의 팀 리더 또는 직원 대표와 만나서 그룹 간 협업을 개선하기 위한 논의를 하고, 보다 효율적으로 업무를 수행할 수 있는 방법을 파악하며, 내부 모범 사례를 공유하십시오.
- 작업 관련 논의 또는 회의에 집중하고 있을 때에도 다른 사람들의 관심사, 우려 사항, 요구 및 목표를 끌어내면서 적극적으로 경청하는 것에 특히 주의하십시오.
- 직원이 '함께 일하기 힘들다'고 인식하는 그룹을 파악하고 그렇게 된 이유와 업무 관계 개선을 위해 어떤 조치를 취해야 할지 판단하십시오(적절한 경우).

업무, 구조, 과정

업무, 구조, 과정이 중요한 이유

개인적 활용 측면에서 직원들이 더욱 열심히 일하도록 요구 받을 때, 그들도 당연히 현명하게 일하고 있다고 느끼기를 바랍니다. 매우 많은 업체들이 조직 방향에 부합되고 차별화에 대한 열정이 있는 다수의 사람들을 고용하고 있지만 그들이 자신이나 근무 환경에 맞지 않는 역할 때문에 능력을 발휘하지 못하는 경우가 많습니다.

질문

- 작업장에서의 안전성을 보장하기 위한 절차가 잘 정의되어 있습니까? 이러한 절차는 어떻게 전달되었습니까?
- 현재의 업무량을 효율적으로 관리하고 있습니까?
- 업무를 보다 효과적으로 완료할 수 있도록 작업 흐름을 더욱 잘 구성할 수 있습니까?
- 업무를 수행하기 위한 절차가 잘 정의되어 있습니까?
- 업무를 수행하는 방식을 개선하기 위한 제안을 제공할 수 있는 기회가 있습니까? 이들 제안은 어떻게 수집했습니까?

잠재적 행동

- 안전성을 정기적인 직원 회의의 안건 항목으로 삼고 안전성을 중요하게 생각하도록 팀에 강조하십시오.
- 정기적인 직원 회의에서 직원과 업무 프로세스/절차와 이들이 업무에 어떤 영향을 미치는가에 대해 논의하고, 변경이 이뤄졌을 때 그러한 결정 이면에 있는 이유를 설명하십시오. 지점 직원의 피드백 제공과 아이디어 생성을 독려하십시오. 좋은 아이디어를 공개적으로 인정하십시오.
- 업무 편성 및/관리 방식을 개선할 수 있는 방법을 파악하는 일을 하는 실무 그룹을 편성하십시오. 이 실무 그룹이 정기적인 직원 회의에서 권장사항을 제시하게 하십시오.
- 과정 재설계하고 절차를 간소화하며 반복성을 없애기 위한 기회를 파악하기 위해 업무 수행 방식을 검토하십시오. 이 프로세스에 직원을 참여시키십시오.
- 다른 리더들과 만나서 작업 흐름 절차와 직원이 필요한 지원을 받도록 돕는 방법에 대해 공유하고 논의하십시오.