

Ключевые изменения подхода к управлению эффективностью

Разработано ЭКОПСИ Консалтинг



Система Performance Management (далее – РМ) стандарт для управления в большинстве компаний



В настоящее время*:

В **67%** компаний цели сотрудников могут быть соотнесены с бизнес-стратегией компании

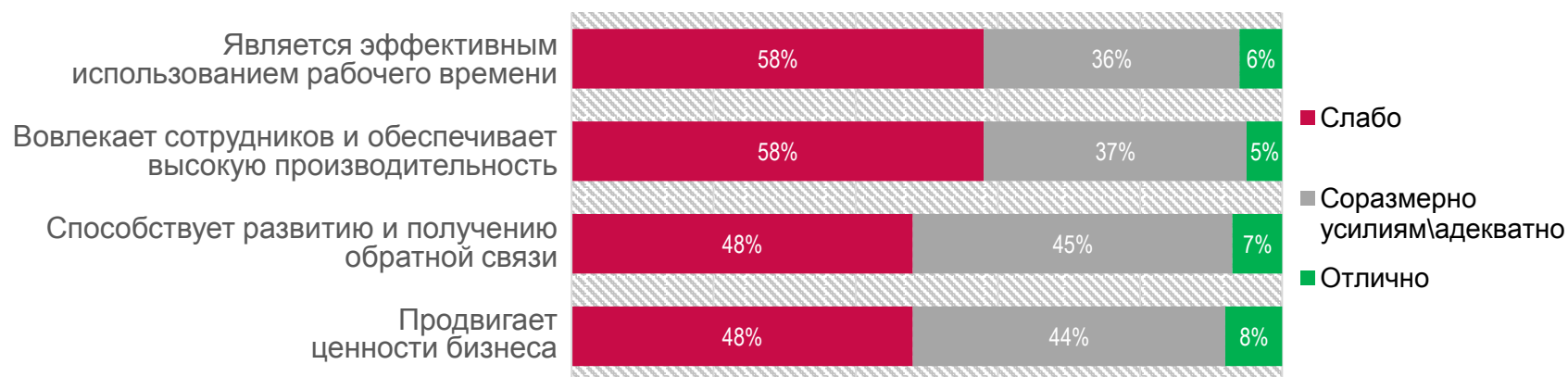
В **72%** компаний оценка производительности напрямую связана с размером премии

В **78%** Компаний действует рейтинговая система оценки сотрудников

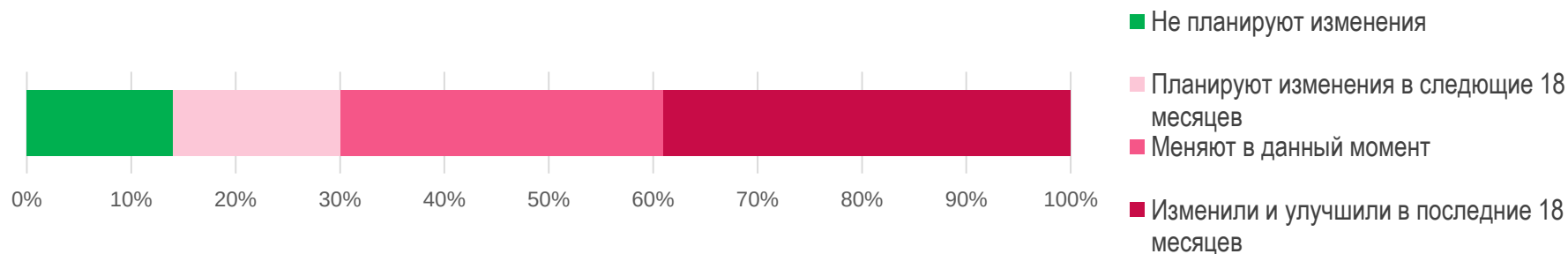
*- По данным исследования компании HSI в 2015 году

Вместе с тем все больше компаний уверены в том, что привычный процесс РМ не удовлетворяет потребностям современного бизнеса и требует изменений

Менее 8% HR-директоров считают, что система РМ удовлетворяют потребностям бизнеса*



Порядка 86% респондентов изменили, меняют, либо собираются менять свой подход к системе РМ в ближайшее время**



* - По данным исследования компании Deloitte в 2015 году

** - По данным исследования компании HCI в 2015 году

Многие профессионалы уже начали изменять свой подход к РМ, отказываясь от привычных методов



Согласно исследования компании СЕВ, 6% из рейтинга 500 крупнейших мировых компаний (Fortune 500) уже отказались от рейтинговых систем, считая, что они понижают производительность и негативно влияют на деятельность работников



«Вместо годовых отчетов внедрил практику ежемесячных коучинг-сессий, проводимых между менеджерами и их подчиненными»



Microsoft

«Отменил все виды рейтингов, сотрудники более не сравниваются между собой»

«Отказался от регламентированных встреч в пользу предоставления своевременной обратной связи, основанной на индивидуальном ритме бизнес единиц»

«Отменили определение целевого распределения бонусов заранее. Руководители могут вознаграждать сотрудников в течении года в соответствии с их достижениями и вкладами в общую производительность команды»



Adobe

«Из системы РМ были исключены все сложные шаблоны форм, которые необходимо обсуждать с определенной периодичностью.»

«Обучил менеджеров смещать акцент с обсуждения слабых сторон и недостатков сотрудников на их конечные цели и задачи, развитие карьеры и личное развития»



«Сотрудники в Google, например, могут самостоятельно вознаградить коллегу \$100 за хорошо проделанную работу»

Мир меняется и вместе с ним изменяются подходы к управлению

1880 - 1920



Фредерик Тейлор
Генри форд

Экономический человек

1920 - 1989



Фредерик Герцберг, Абрахам
Маслоу, Дэвид Макклелланд

Социально-психологический
человек

1990 - н/в



Михай Чиксентмихайи,
Дэн Ариели, Дэниэл Пинк

Творческий -
самореализующийся человек

**Изменение подхода к РМ
это мода или бизнес-необходимость?**



Изменяются не только подходы к управлению, но и рынки, люди, бизнес





Поколение Y становится основной трудоспособного населения



к **2024** году численность людей поколения Y составит **41%** трудоспособного населения, в то время как на «Бебибумеров» будет приходиться лишь 8%.

ЧЕРТЫ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПОКОЛЕНИЯ Y

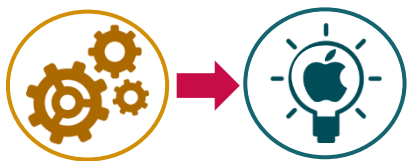
- Стремятся к самовыражению, в том числе посредством своей работы
- Стремятся делиться своими идеями, находиться во внимании, быть услышанными
- Ценят лидерство, а не руководство
- Ценят частую обратную связь: 60% представителей поколения Y хотело бы слышать отзывы своего руководителей по крайней мере один раз в день
- Нетерпеливость, неверие в отдалённую перспективу: желание получать немедленное вознаграждение за проделанную работу; решение краткосрочных задач

ПОДХОД В РАБОТЕ С ПОКОЛЕНИЕМ Y

- Давать краткосрочные задачи (детализировать долгосрочные)
- Регулярно осуществлять обратную связь: хвалить, поощрять или направлять в развитии
- Быть открытым к коммуникации
- Показывать важность выполняемых задач для бизнеса
- Обеспечивать быстрыми выгодами и результатами
- Демонстрировать перспективы роста и давать возможность развития

* *What Millennial Workers Want: How to Attract and Retain Gen Y Employees*

**https://www.alanet.org/careers/articles/How_to_Manage_and_Motivate_Generation_Y_Employees.pdf



Инновации на каждом рабочем месте
стали основным фактором
конкурентоспособности бизнеса



20 век

Рост конкуренции

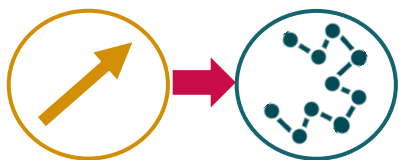
Рост обновления продуктов

Развитие технологии

Рост скорости обмена информации



21 век



Бизнес-среда стала динамичной и непредсказуемой, сократив горизонт планирования целей и инициатив

Изменилась динамика и предсказуемость бизнес-среды, сегодняшние реалии:	Это привело к изменению характера задач и содержанию труда	Которые сделали классические методы РМ неэффективными	И продиктовали новые требования к системе РМ
V Volatility - Нестабильность U Uncertainty - Неопределенность C Complexity - Сложность A Ambiguity - Неоднозначность	1. Возросла интенсивность появления новых целей и задач и устаревания старых, существенно сократив горизонт планирования 2. Количество задач растет, и они все больше включают интеллектуальную нетиповую работу 3. Постоянное устаревание существующих технологий, знаний и умений 4. Решение задач требует большей кооперации и взаимодействия с коллегами	1. Постановленные на год цели и задачи в системе РМ устаревают раньше их оценки и корректировки. 2. Ежегодная оценка эффективности основывается на неактуальных целях, задачах и подходах их решения. 3. Пассивный процесс мониторинга в течение года, который не поддерживает фокус на цели, не повышает производительность и не способствует обучению	1. Гибкость в постановке, донесении и, в случае необходимости, изменении целей и задач на всех уровнях предприятия. 2. Механизмы развития и обучения, для: - повышения производительности - освоения новых технологий, знаний и умений сотрудниками

Психологические исследования доказывают, что привычные подходы к мотивации не эффективны в новых условиях бизнеса

Мотиваторы типа «если-то»



1. Сужают фокус, разрушая стремление людей к творческому решению задач

2. Вызывают привыкание, создавая необходимость все большего размера поощрения

3. Губительно действуют на другие виды мотивации

- Если сотрудник нацелен на получение значимого бонуса, то он будет применять в первую очередь известные, типовые решения
- Если сотрудник получил большой бонус или первое место в рейтинге, то мотив меньшего размера будет его демотивировать
- Если сотруднику значимо заплатить за важный проект, то он полностью потеряет заинтересованность делать все остальные

Редкие фиксированные оценки



1. Притупляют стремление людей к собственному развитию

2. Активизируют триггеры «угрозы», включая механизмы внутренней защиты

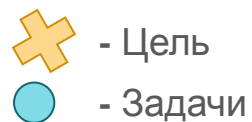
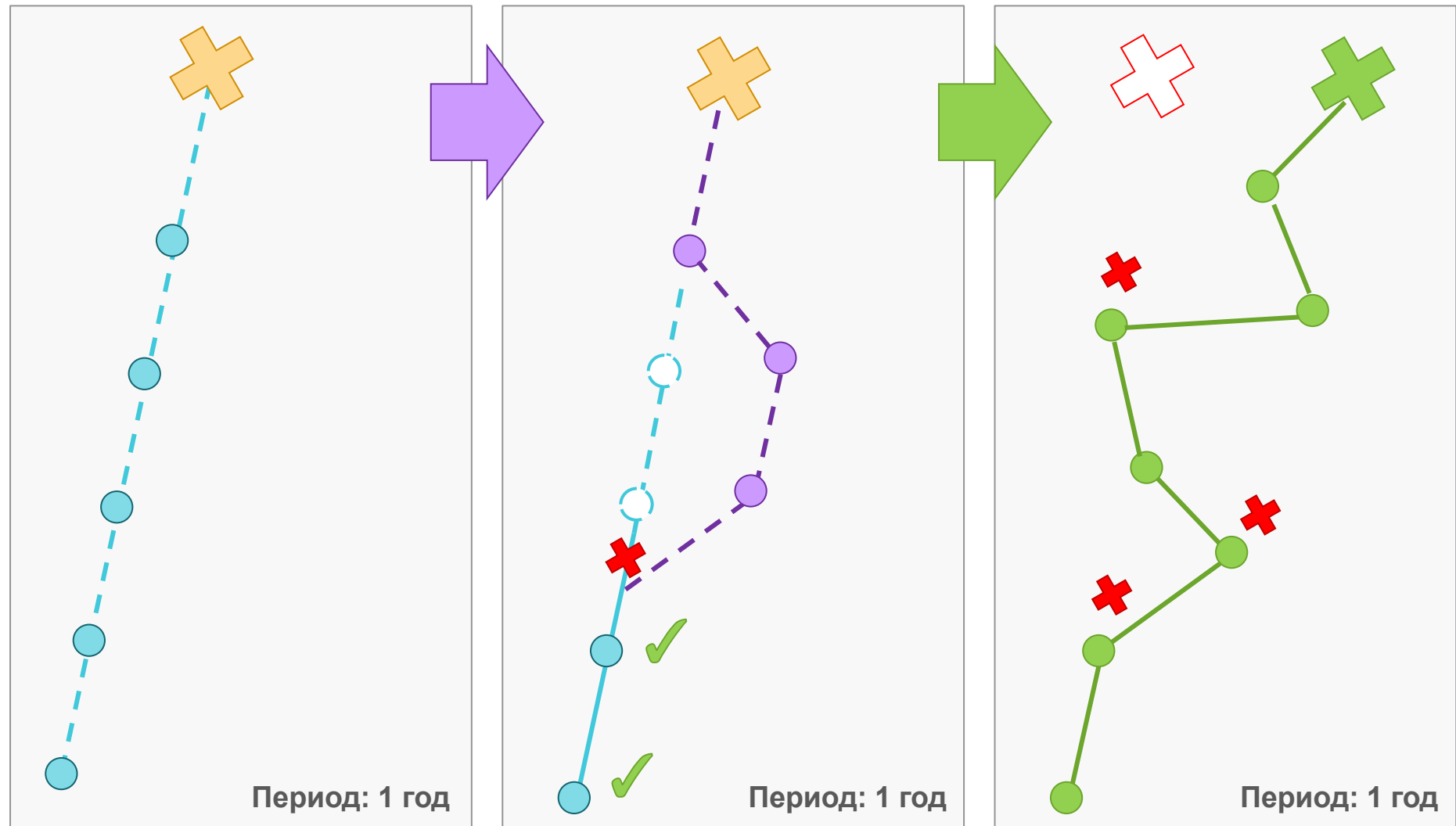
3. Их действие быстро угасает под влиянием других ежедневных оценок

- Если сотрудника оценивать в фиксированных установках (например, «ты умный») то он получает меньше удовольствия от работы, с значительно меньшим стремлением двигается в сторону улучшения своих показателей и чаще бросает трудную работу
- Триггеры угрозы, вызывают тот же отклик в мозге что и ощущение физической опасности. Этот отклик переводит мозг сотрудника в состояние «Дерись или беги», в котором он не может обучаться или создавать новое

Новый подход к РМ: Real-time Performance Development (далее – RTPM)

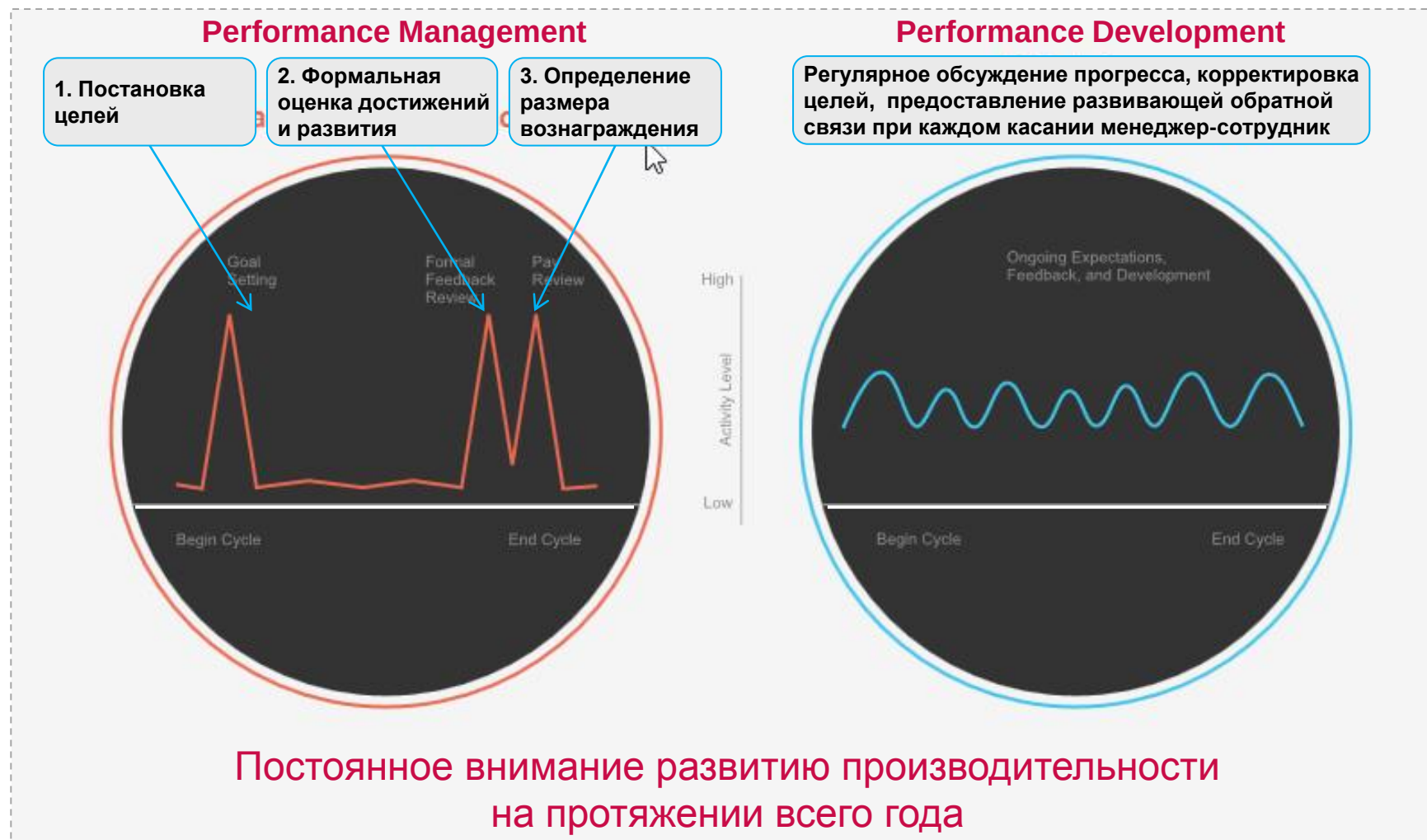
	«Классическая» система – Performance Management	Причина изменения	Новая система – Real-time Performance Development
1	Сложная система с редко пересматриваемыми целями и уровнями показателей их достижения	Невозможность точного прогноза из-за изменчивости внешней среды	1. Определение целевых показателей только в качестве ориентиров. Регулярное обновление актуальных целей и задач
2	Сложные системы оценки всех параметров работы сотрудника раз в год	Необходимость стимулирования непрерывного развития людей	2. Часто применяемые простые инструменты быстрой обратной связи от коллег, руководителей и подчиненных
3	Использование данных для определения рейтинга сотрудника относительно его коллег и принятия кадровых решений	Уникальность людей, высокая требовательность талантов	3. Использование данных как материала для развивающей беседы. Оценка человека относительно его собственной динамики развития.
4	Сложный процесс принятия кадровых решений в ходе кадровых комитетов и различных HR процедур	Быстрое изменение требований к каждому рабочему месту	4. Простой неформальный процесс, в котором оценки дают внутренние клиенты, а ответственность за развитие сотрудника доверяется руководителю
5	Определение размера вознаграждения сотрудника в соответствии с полученными им оценками	Заинтересованность как причина манипуляций с оценками	5. Разделение процессов регулярной оценки и развития сотрудника с процессами кадровых решений и пересмотра уровня оплаты труда

1. OKR - Определение КПЭ в качестве ориентиров. Регулярное обновление актуальных целей и задач



2. Часто применяемые простые инструменты быстрой обратной связи от коллег, руководителей и подчиненных

В системе РМ годичного цикла



ЭКОПСИ

КОНСАЛТИНГ

Тестовый сотрудник 1

Ваш руководитель: Тестовый руководитель 1

RU

Личный кабинет

Главная

Моя обратная связь4 +3

Получаю обратную связь6

Даю обратную связь★ +6

Дополнительные критерии2

Мой отчёт+1

Выйти

Уважаемый коллега!

Перед вами – Ваш личный кабинет RTF.

Ниже Вы можете выбрать сотрудников, которым хотите дать обратную связь. Также Вы увидите список запросов от тех, кто хочет получить от Вас обратную связь.

После получения обратной связи от коллег, Вы увидите обновления в разделе «Ваш отчет».

Наиболее полезные комментарии, которые Вы получите, можно отмечать звездочками. Коллегам будет приятна Ваша отметка.

Опрос открыт до 22 часов сегодня

Посмотреть

Ваш отчёт

Посмотреть

Вы указали 2 дополнительных вопроса о вас

Можно указать еще 1

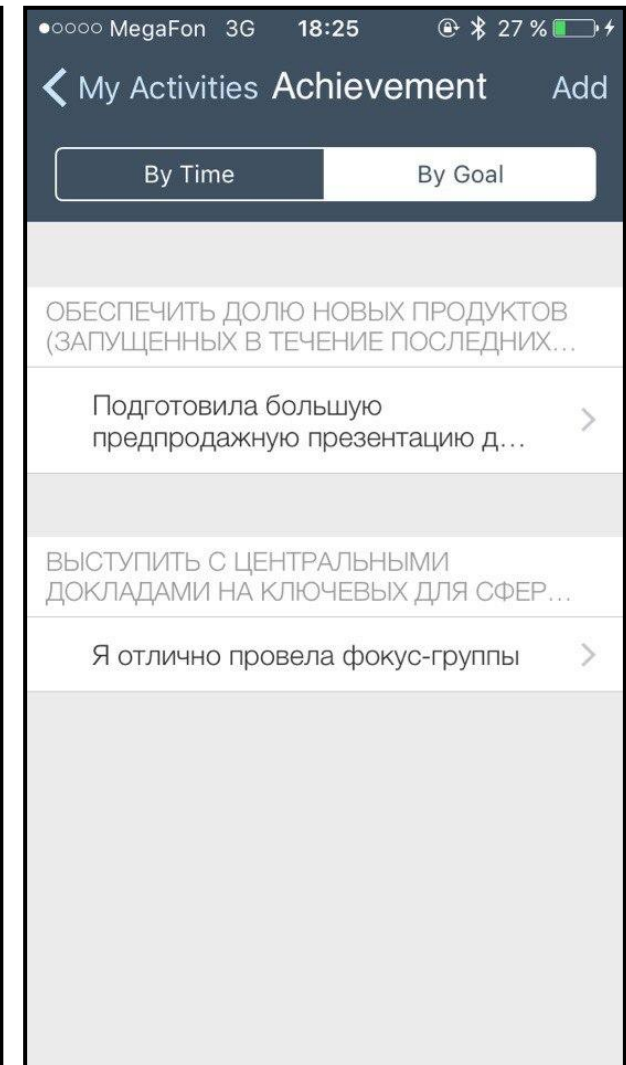
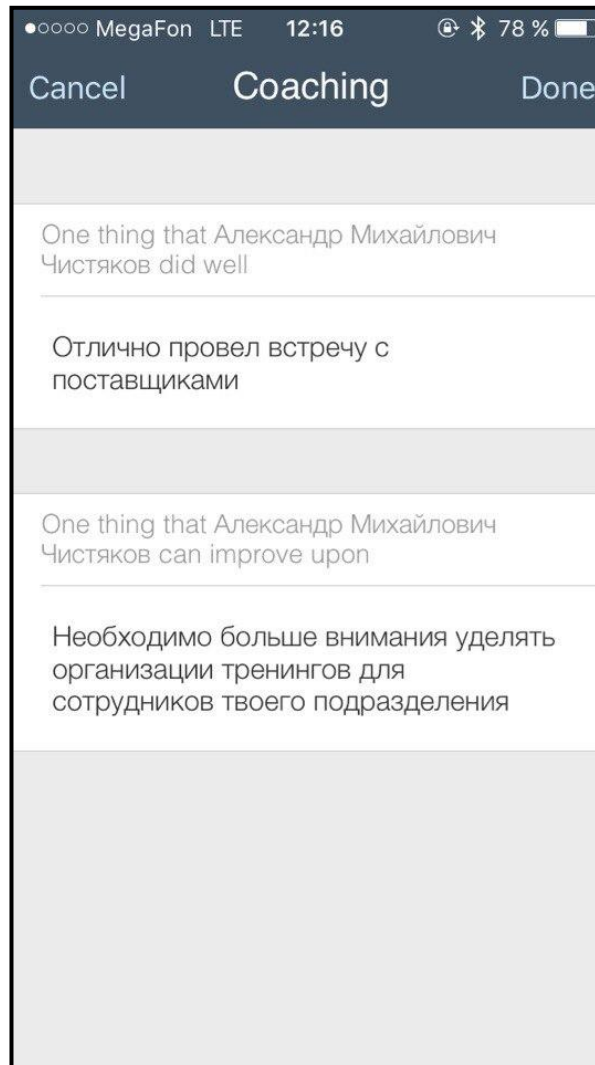
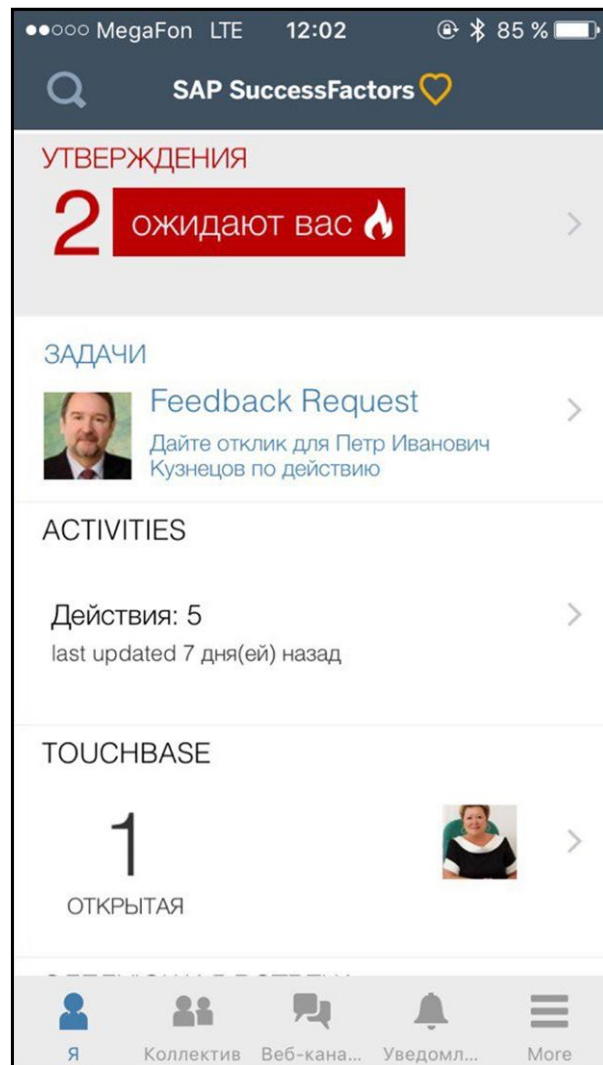
6 человек оценили вашу обратную связь!

Посмотреть

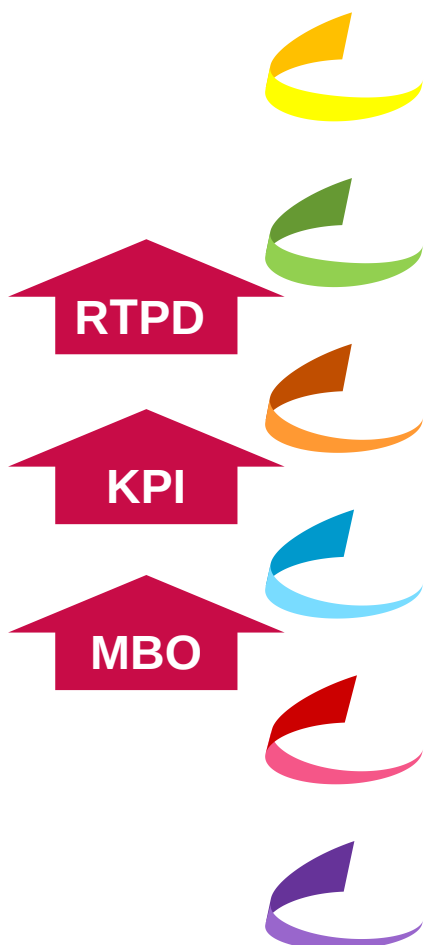
Вы можете скачать приложение для iOS или Android и всегда оставаться на связи!

Закрывать окно

4. Простой неформальный процесс, в котором ответственность за развитие сотрудника доверяется руководителю



Применение Real-time Performance Development требует изменение культуры управления

		Культура синтеза	Организация – союз творческих индивидуальностей
		Культура согласия	Проектная, сетевая организация, минимум иерархии Атмосфера совместного поиска Много совещаний и дискуссий для выработки наилучшего решения
		Культура успеха	Организацию ведут вперед лидеры, уважающие правила Люди соревнуются за лучший результат Высокая ориентация на успех и достижения
		Культура правил	Единым правилам подчиняются все Процессы регламентированы, организация – единый механизм, интегрированный бюрократией
		Культура силы	Организация разделена на зоны влияния. Феодализация. Сильная внутренняя конкуренция. Руководитель – жесткий, авторитарный лидер
		Культура принадлежности	Организация построена как «семья» Сильный патриархальный лидер опекает свою команду

Поэтому простая отмена рейтингов и изменение процедур РМ не принесет эффекта

Три вида оценки с разными целями

Цели на SF

1. Постановка
целей и оценка
результатов

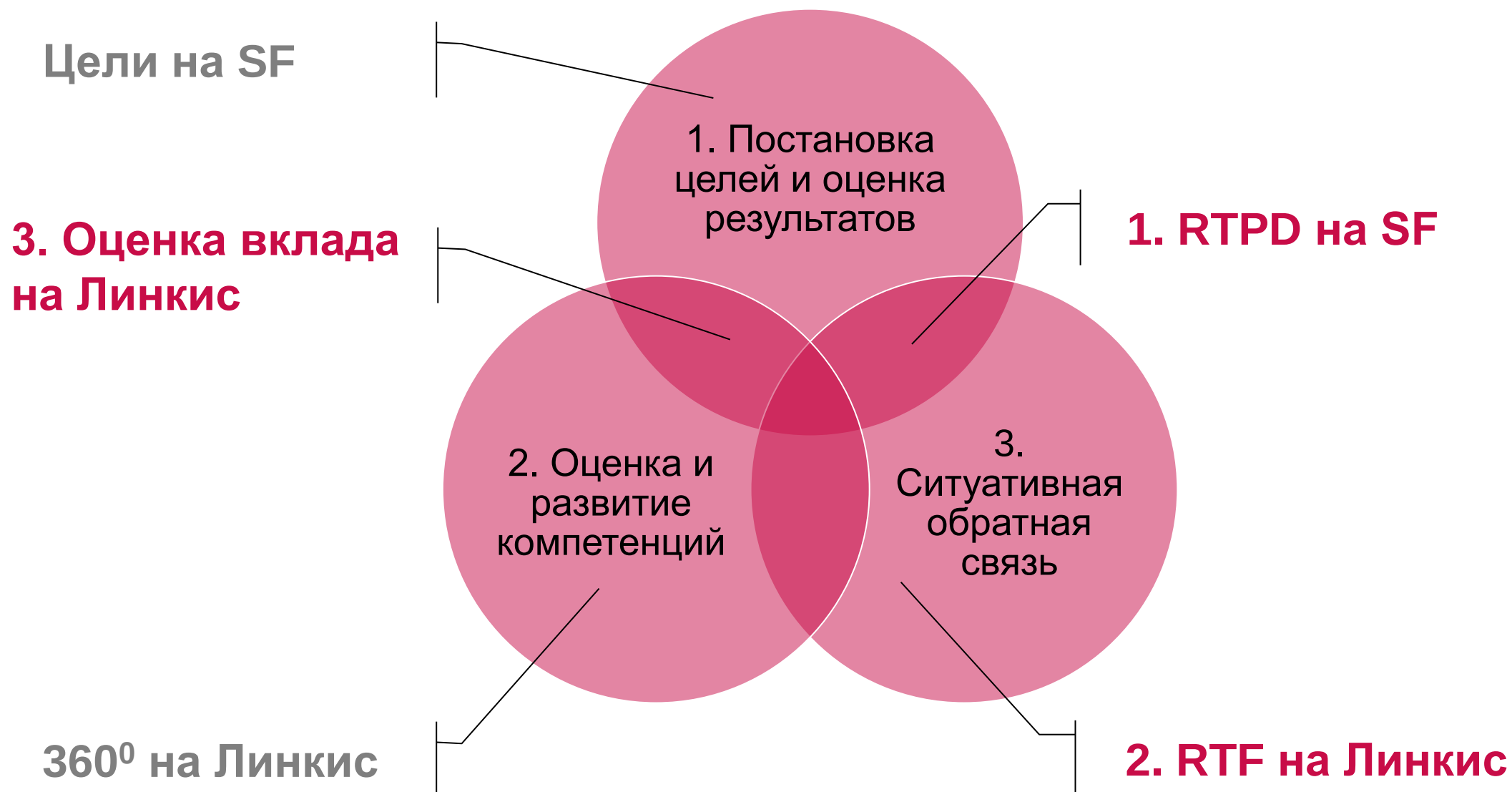
2. Оценка и
развитие
компетенций

360° на Линкис

Три вида оценки с разными целями



Три вида оценки с разными целями



Примеры ОС из RTF ЭКОПСИ (1)

- ▼ "+ Впервые получаю от ПМ-ов такие четкие и подробные письма. Вплоть до стиля одежды и поведения. Это очень помогает сориентироваться! Прямо нравится. Еще ценю твою эмоциональную поддержку и советы при возникших сложностях с членами комиссии на кленте. Дало ощущение закрытого тыла)
- Не всегда удобно получать письма впритык или ночью, но я понимаю, что сейчас скорее вынужденная ситуация"
- ▼ "Ты огромный молодец, что так серьезно взялся за этот проект! Мне правда очень нравится, что закрываешь 80% всех дел на этом проекте. Это отлично.
Но еще надо работать над вниманием к деталям =) будь дотошен и критичен к своим собственным результатам, постарайся посмотреть со стороны (со своей, с другими коллегами), думай на шаг вперед, чтобы все работало, заполнялось, выгружалось и все от этого бы тащились =) "
- ▼ Если честно, ты превзошел мои ожидания. Иногда я сомневалась, что все получится (ошибки в данных или очень сжатые сроки) - но ты прямо как бомбардировщик выходишь из пике и стремишься опять вверх. Спасибо за высокую работоспособность и ответственность за результат.
Как пожелание - добавить больше внимательности к содержанию - но, понимаю, что тебе сложно - т.к. не был изначально в контексте. Приятно с тобой работать.

Примеры ОС из RTF ЭКОПСИ (2)

- "Ты слишком невнимательно и некритично отнесся к составу приглашенных на встречу в прошлую пятницу. Ты позволил клиенту на этой встрече принять решения, противоречащие созданной при твоём участии проектной документации. И! После всего этого ты не сделал ""стенограмму"" встречи, из твоих протоколов ничего не понятно и твой телефон был недоступен, когда мы пытались до тебя дозвониться и уточнить подробности. Это критический косяк ОЧЕНЬ больших размеров. Когда ты демонстрируешь такие косяки, ни о какой взрослости, самостоятельности и свободе действий говорить невозможно. "
- "Очень нравится твоя осознанность и стремление действовать рационально по отношению к своим сомнениям и страхам! не сворачивай с этого пути. не все будет получаться, но если год продержишься, то очень сильно изменишься."
- "Напоминаю: ты не можешь контролировать весь мир. И ты не можешь отвечать за те вещи, которые находятся вне зоны твоего контроля. Делай максимум, стели соломки, проходи лишнюю милю и спи с чистой совестью. Самурайские самопожертвования, отрубания мизинцев и прочая фигня в нашей реальности никому не нужны - в первую очередь тебе. "

.

2. RTF на Линкис (проект нового интерфейса)

127 ★

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

ДаюПолучаюОтчеты

Добавить обратную связь

По четвергам в 23:00 обратная связь объединяется в персональный отчет

 26 ★	Констанция Красноармейская	 Переговоры по Сбербанку Переговоры прошли очень результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Перегов... Показать всё	 
 12 ★	Игорь Казаков	 Оценка персонала в Билайн Подвёл меня с распечатыванием отчётов	 
 17 ★	Константин Константинопольский	 Оценка персонала в Билайне Помог сгенерировать пачку отчетов в PDF	 
 21 ★	Валерия Карелина	 Ежегодное тестирование персонала Великолепный организатор	 

Запросили обратную связь:

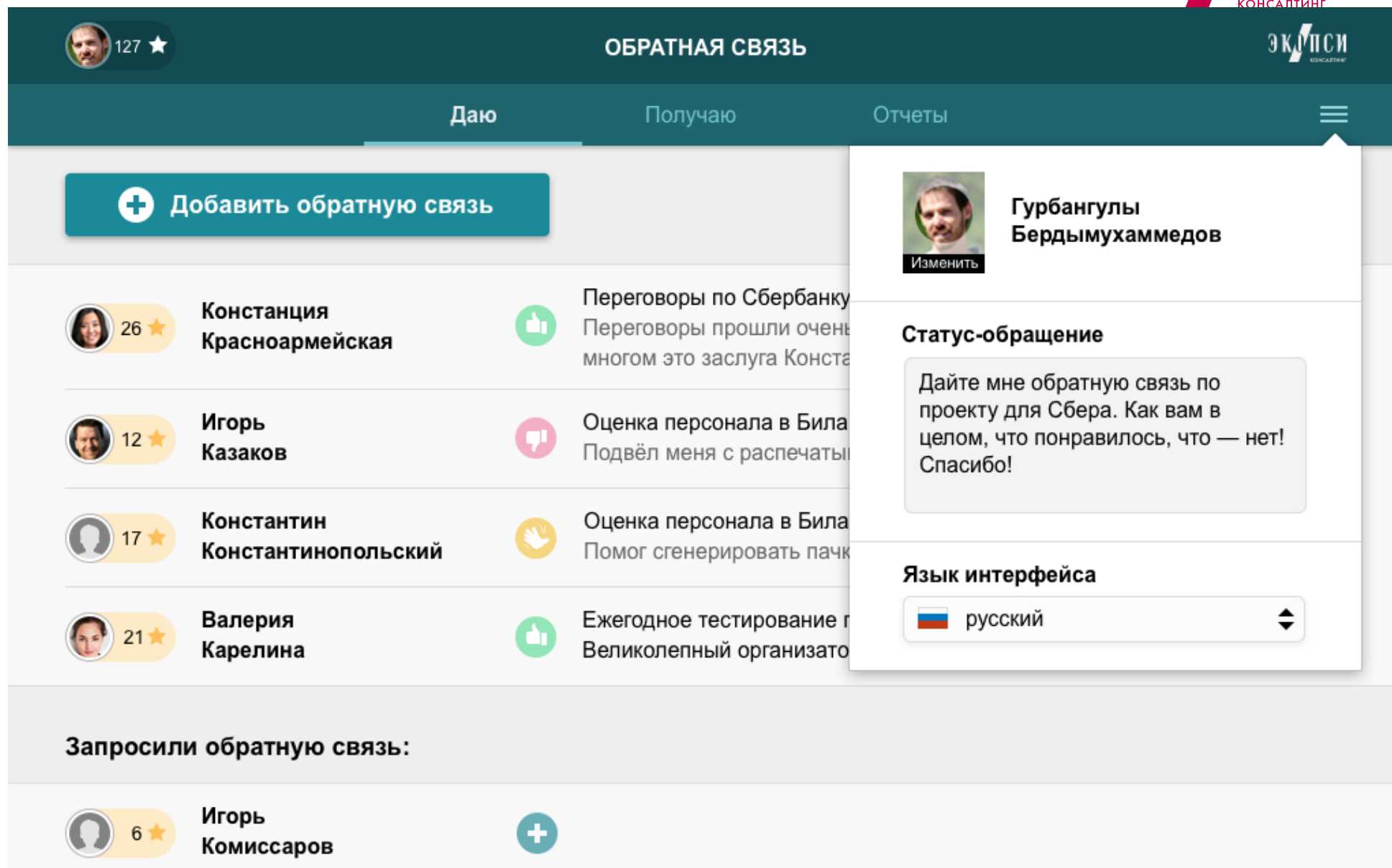
6 ★

Игорь
Комиссаров





ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ



2. RTF на Линкис (проект нового интерфейса)

127 ★

★ Считают полезной Вашу обратную связь:

**Владимир Власов**

★

**Сергей Акентьев**

★

**Владимир Казанский**

★

**Валерия Валькова**

★

**Александр Истомин**

★

**Ирина Комарова**

★

**Аркадий Коровкин**

★

**Леонид Галкин**

★

**Владимир Красоткин**

★

**Александра Куприянова**

★

[Показать всех](#)

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

ПолучаюОтчеты



По четвергам в 23:00 обратная связь
объединяется в персональный отчет

Переговоры по Сбербанку

Переговоры прошли очень результативно. Считаю, что во
многом это заслуга Констанции. Перегов... [Показать всё](#)



Оценка персонала в Билайн

Подвёл меня с распечатыванием отчётов



Оценка персонала в Билайне

Помог сгенерировать пачку отчетов в PDF



Ежегодное тестирование персонала

Великолепный организатор



2. RTF на Линкис (проект нового интерфейса)

127 ★

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭКСПСИ
КОНСАЛТИНГ

ДаюПолучаюОтчеты

↓ Скачать в формате Excel

 По четвергам в 23:00 обратная связь объединяется в персональный отчет

30 октября – 6 ноября

 ★ Констанция Красноармейская	 Переговоры по Сбербанку Переговоры прошли очень результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли очень результат... Показать всё
 ★ Игорь Казаков	 Оценка персонала в Билайн Подвёл меня с распечатыванием отчётов
 ★ Константин Константинопольский	 Оценка персонала в Билайне Помог сгенерировать пачку отчетов в PDF
 ★ Валерия Карелина	 Ежегодное тестирование персонала Великолепный организатор

30 октября – 6 ноября

 ★ Арсений Володяшкин	 Переговоры по Сбербанку Переговоры прошли очень результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли очень результат... Показать всё
--	--







127 ★

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭКСПЕРТ
CONSULTING



26 ★

Констанция
Красноармейская

▼ ⋮

Дайте мне обратную связь по проекту для Сбера. Как вам в целом, что понравилось, что — нет! Спасибо!

Название проекта

Ваша обратная связь

Сохранить

Удалить

[illegible]



127 ★

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

ЭКСПЕРТ
КОСМАТИК



26 ★

Констанция
Красноармейская



Переговоры по Сбербанку

Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно. Считаю, что во многом это заслуга Констанции. Переговоры прошли результативно.

Сохранить

Удалить

1. RTPD на SF

1. Цель/приоритет

Целевое
значение

% достижения

2. Задача

% достижения

3. Достижение

Запрос отзыва

Отзыв на достижение



Цели ▾

Поиск действий и людей



Чистов, Артем Андреевич (admin) от имени Светлана Картаева (cgrant) ▾

SAP SuccessFactors

План целей Отчет о статусе Схема исполнения Повестка встречи Помощь и инструкции



Картаева, Светлана Владимировна ▾

Цели 2015 ▾

Каскадировать

Поручить

+ Добавить новую

Параметры просмотра



Массовое поручение

Статус цели: Не утвержден

Показано 1-6 из 6

Итого Вес: 95,0% Мин: 100,0%

Финансы

Цель	Метод измерения	Порог	% завершения	Вес	Достижения по CPM	Действие
☐ Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в выручке на уровне 50% Правка	\$80М в выручке приходятся на новые продукты	\$60М в выручке приходятся на новые продукты	75,0%	25,0%	4	
☐ Захватить новые рынки Правка		24	0,0%	10,0%	0	
☐ Увеличить долю рынка на 8% Правка	квартальные отчеты о доле рынка, разбор заключенных сделок		45,0%	10,0%	0	

Клиенты

Цель	Метод измерения	Порог	% завершения	Вес	Достижения по CPM	Действие
☐ Увеличить уровень лояльности потребителей до 80% NPS Правка	NPS не ниже 80%	NPS 62%	33,0%	10,0%	0	

Бизнес процессы

Цель	Метод измерения	Порог	% завершения	Вес	Достижения по CPM	Действие
☐ Увеличить прибыльность и снизить время выхода продуктов на рынок за счет консолидации поставщиков и ассортимента сборочных компонентов продуктовых линеек. Правка	% снижения от общего количества разных компонентов	7% снижения от общего количества разных компонентов	35,0%	20,0%	0	

 Картаева, Светлана Владимировна 

Цели 2015 

 Каскадировать

 Поручить

 + Добавить новую

 Параметры просмотра







 Массовое поручение

Статус цели: Не утвержден

Показано 1-6 из 6

Финансы

- Цель
- ☐ Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в выручке на уровне 50% [Правка](#)
- ☐ Захватить новые рынки [Правка](#)
- ☐ Увеличить долю рынка на 8% [Правка](#)

Клиенты

- Цель
- ☐ Увеличить уровень лояльности потребителей до 80% NPS [Правка](#)

Бизнес процессы

- Цель
- ☐ Увеличить прибыльность и снизить время выхода продуктов на рынок за счет консолидации поставщиков и ассортимента сборочных компонентов продуктовых линеек. [Правка](#)

Итого Вес: 95,0%  Мин: 100,0%

Достижения по непрерывной результативности 



Организовано 10 митингов - по количеству региональных предприятий. Проведено 5 из них.

Дата создания: 10/28/2016

Связано с деятельностью: Провести митинги по вовлечению региональных подразделений

Связано с целью: Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в выручке на уровне 50%

>

Создан план продвижения выбранных продуктов, согласованный со всеми подразделениями

Ok

Метод измерения	Порог	% завершения	Вес	Достижения по CPM	Действие
% снижения от общего количества разных компонентов	7% снижения от общего количества разных компонентов	35,0%	20,0%	0	



Задачи Достижения



Картаева, Светлана Владимировна
 Директор департамента оптовых продаж



3
 ЗАДАЧИ



1
 ТЕМЫ



0
 НАСТАВНИЧЕ...

Провести митинги по вовлечению региональных подразделений

Умеренно
 срочная
 задача



Частично задача выполнена

Добавить Обновление

Создать план продвижения выбранных продуктов.

Выполнено



План разработан совместно с вовлеченными подразделениями

Добавить Обновление

Произвести выборку наиболее перспективных новых продуктов.

Выполнено

Добавить Обновление



Задачи Достижения



4
ПО ВРЕМЕНИ



4
ПО ЦЕЛИ

ОКТАБРЬ 2016

Организовано 10 митингов - по количеству региональных предприятий. Проведено 5 из них.



Давыдов, Александр Кириллович
Очень качественно!

Создан план продвижения выбранных продуктов, согласованный со всеми вовлеченными подразделениями.



Давыдов, Александр Кириллович
Спасибо за работу!

Подготовлена полная презентация по проблеме.



Давыдов, Александр Кириллович
Хорошая презентация!

Просмотр оргструктуры



Просмотр команды

●●●● MegaFon LTE 12:05 84 %

Team

Светлана Картаева
Директор департамента о...

Непосредств.: 6 | Всего: 50

	Александр Владими... Менеджер по продажам	5
	Александр Михайло... Менеджер по продажам	4
	Анастасия Александр... Менеджер по продажам	6
	Леонид Константино... Менеджер по продажам	4
	Мария Геннадьевна... Менеджер по продажам	

Я Коллектив Веб-кана... Уведомл... More

Просмотр подчиненного

●●●● MegaFon LTE 12:06 84 %

< Коллектив

Мария Геннадьевна Давидян
Менеджер по продажам

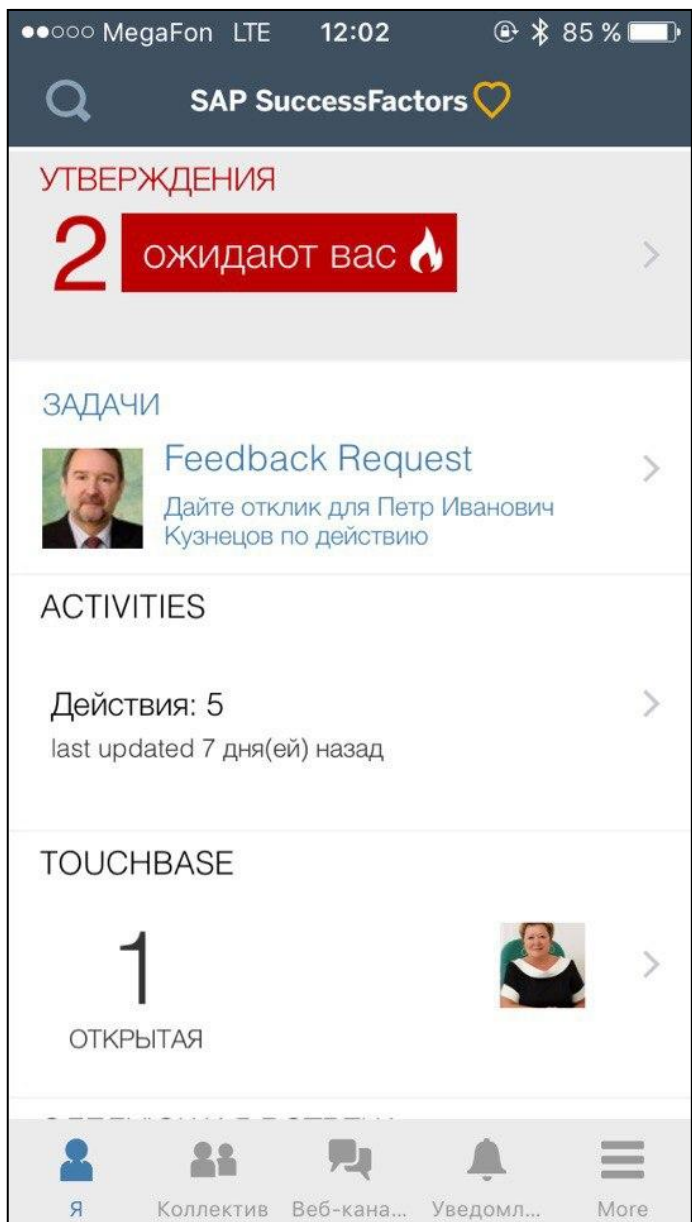
сент. 14 Capture Meeting

Activities Add

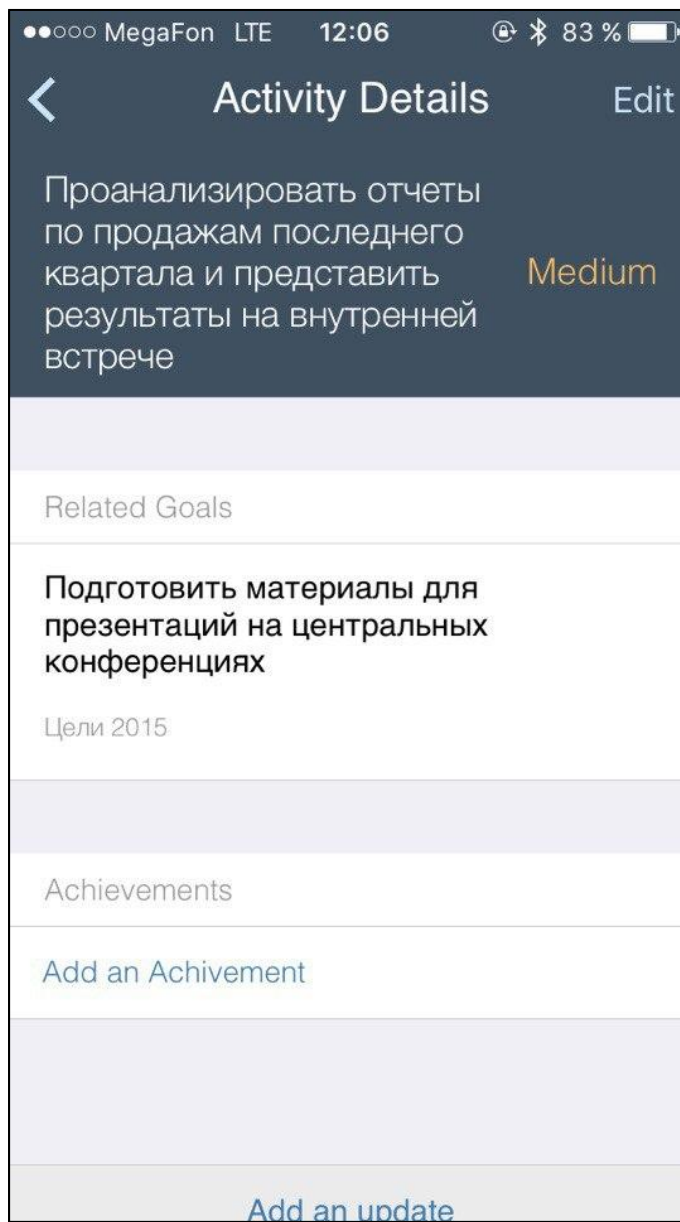
Проанализировать отчеты по продажам последнего квартала и представить результаты на внутренней встрече Medium

Add an update

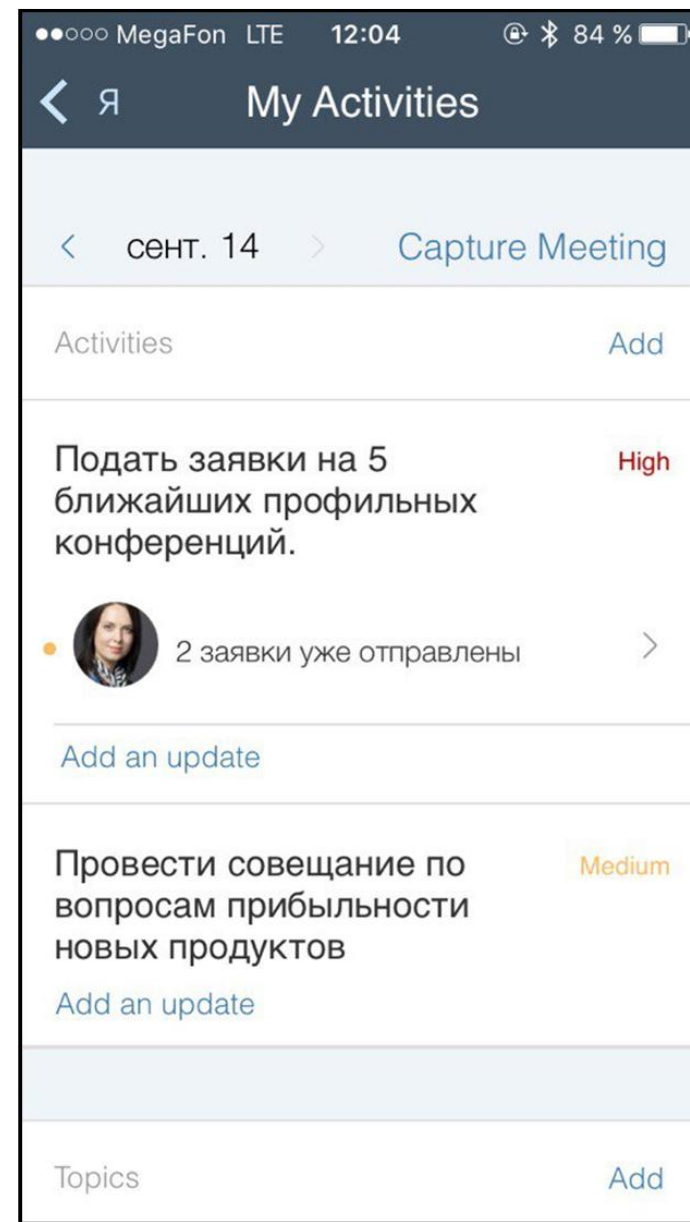
Вход на главную страницу



Детализация действий
/разбиение на задачи



Просмотр текущих задач
и расстановка их статуса



Запрос ОС

●●○○ MegaFon LTE 12:04 84 %

< я

Message from Светлана Владимировна Ка...

 Since you worked with Петр on "Обсудить возможное слияние отделов продаж дочерних компаний в западном и северном регионах", I'd like to get your feedback. Can you let me know what you feel Петр did well and what Петр could change for the better?

Thank yo

Feedback for

 Петр Иванович Кузнецов
Менеджер по продажам

Write Feedback

Предоставление ОС

●●○○ MegaFon LTE 12:04 84 %

Cancel Write Feedback Send

Add your feedback

I The You

Q W E R T Y U I O P

A S D F G H J K L

↑ Z X C V B N M ↵

123 globe microphone space return

Получение ОС

●●○○ MegaFon LTE 12:16 78 %

Cancel Coaching Done

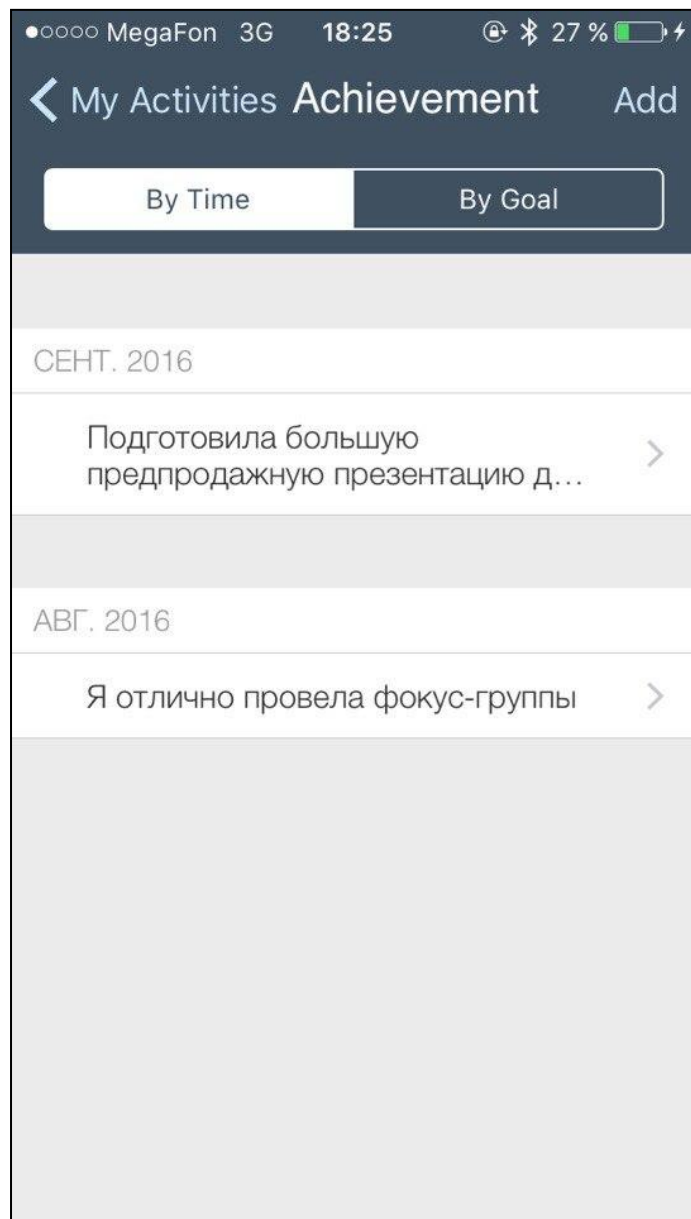
One thing that Александр Михайлович Чистяков did well

Отлично провел встречу с поставщиками

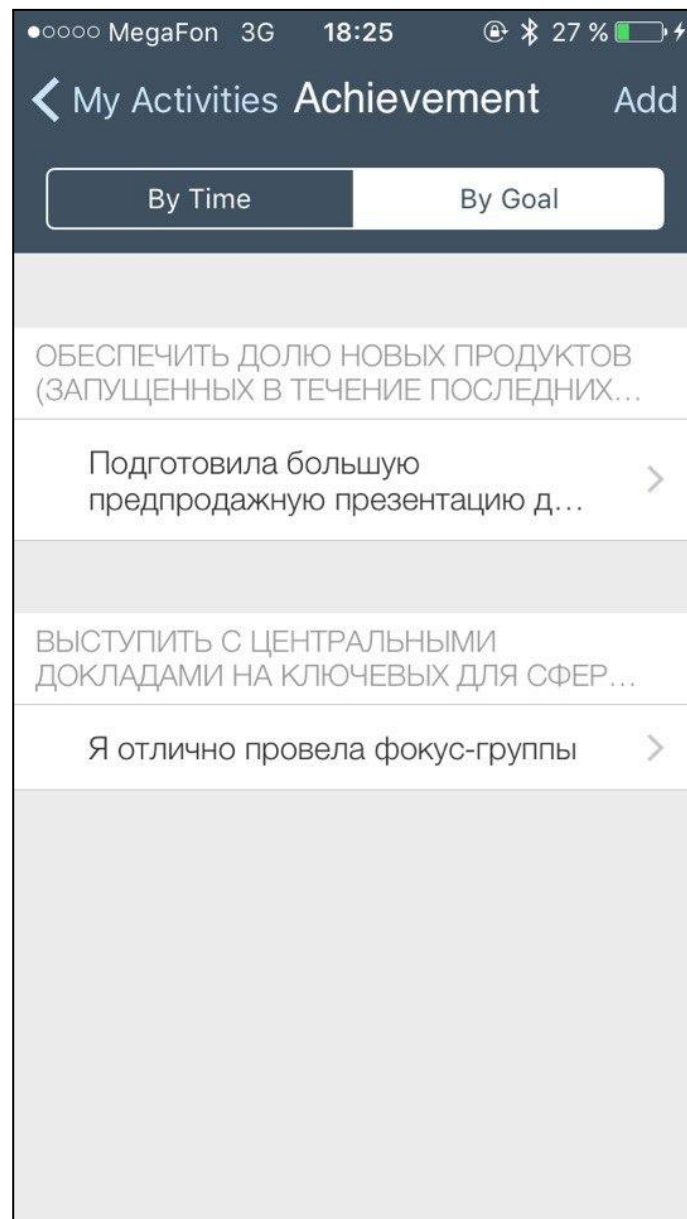
One thing that Александр Михайлович Чистяков can improve upon

Необходимо больше внимания уделять организации тренингов для сотрудников твоего подразделения

Отчет о достижениях по датам



Отчет о достижениях по целям



3. Оценка вклада на Линкис

Универсальные (для управляющей компании) критерии оценки вклада сотрудника в командный результат

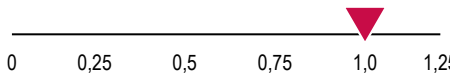
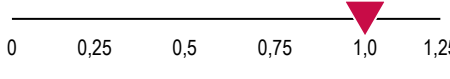
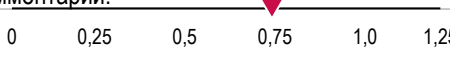
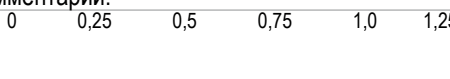
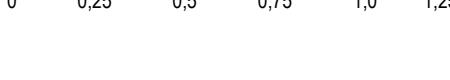
Оцениваемый вид деятельности	Критерий оценки руководителей	Индикаторы
ОПЕРАЦИОННАЯ Текущая операционная деятельность. Управление процессам в зоне персональной ответственности	1) Осведомлённость об отклонениях в процессах в зоне персональной ответственности	- Владеет оперативной, полной и достоверной информацией о состоянии процессов, находящихся в зоне персональной ответственности - Своевременно выявляет значимые отклонения состояния процессов от нормального - Своевременно и в доступной форме передаёт информацию об отклонении руководителю
	2) Оперативное устранение отклонений от нормального состояния	- Оперативно и результативно включается в устранение выявленных отклонений процессов - Эффективно решает задачи по устранению отклонения, опираясь как на свои собственные полномочия, так и привлекая административный ресурс (как своего непосредственного, так и других руководителей) - Локализовав отклонения, предлагает или реализует решения по дальнейшему предотвращению аналогичных ситуаций
ПРОЕКТНАЯ Реализация проектов развития функции или Компании	3) Инициативность и самостоятельность в постановке целей или включение в существующие задачи и проекты	- Активно ищет новые возможности. Предлагает идеи по совершенствованию существующих практик и подходов - С готовностью включается в решение задач, проекты или инициативы, исходящие от руководителя - С готовностью включается в решение задач, проекты или инициативы по совершенствованию существующих практик и подходов, которые реализуются смежными подразделениями
	4) Эффективность организации действий, направленных на достижение поставленных целей	- Планирует реализацию задачи, учитывая все риски для предотвращения возможных сбоев, заранее определяет возможные изменения и разрабатывает сценарии для изменения плана при их проявлении - Дисциплинированно и последовательно реализует поставленный план, удерживая свой фокус внимания и фокус внимания руководителей на необходимости решения задачи - При возникновении препятствий ищет, предлагает и реализует новые подходы, необходимые для решения поставленной задачи
СЕРВИСНАЯ Предоставление услуг внутренним заказчикам	5) Удовлетворённость заказчиков качеством предоставляемого сервиса	- Транслирует смежным подразделениям в доступной форме объём и уровень качества услуг, которые готов предоставить и условия, необходимые для их выполнения - Всегда согласует с внутренними заказчиками реалистичные для выполнения требования к срокам и качеству предоставляемых услуг - Предоставляет результат в соответствии с оговоренными требованиями к срокам и качеству
	6) Клиентоориентированность работников функции	- Сотрудники функции отвечают конструктивно и доброжелательно даже в самые напряженные моменты взаимодействия - Сотрудники функции активно включаются в решение поставленных задач и/или помогают найти ответы на вопросы, находящиеся в зоне их компетенции - Сотрудники функции не только информируют о существующих ограничениях, но и предлагают альтернативные варианты решения

Процедура оценки

Шаги процедуры оценки

- В конце каждого квартала приходит ссылка на опрос в электронной онлайн форме (в т.ч. доступно через телефон)*
- Руководители проектов оценивают всех Руководителей подразделений, с которыми взаимодействовали за отчётный год по 2 критериям (Проектная деятельность) по шкале от 0 до 1,25
- Руководителей подразделений оценивают поддерживающий функции по 2 критериям (Сервисная деятельность) по шкале от 0 до 1,25
- При оценке свыше 1 или ниже 0,75 (не включая) необходим краткий аргументирующий комментарий
- В результате формируется сводный отчет и рассчитывается средний балл по каждому критерию и передаётся непосредственному руководителю
- Рассчитанный балл по оценке проектной и сервисной деятельности является рекомендуемым. Финальное решение о результативности по критерию принимается Членом правления, курирующим функцию.
- В результате формируется сводный отчет и рассчитывается средний балл по каждому критерию и передаётся в Кадровую группу для внесения в Карты результативности сотрудников

* - Пример электронной онлайн формы приведён в Приложении 3

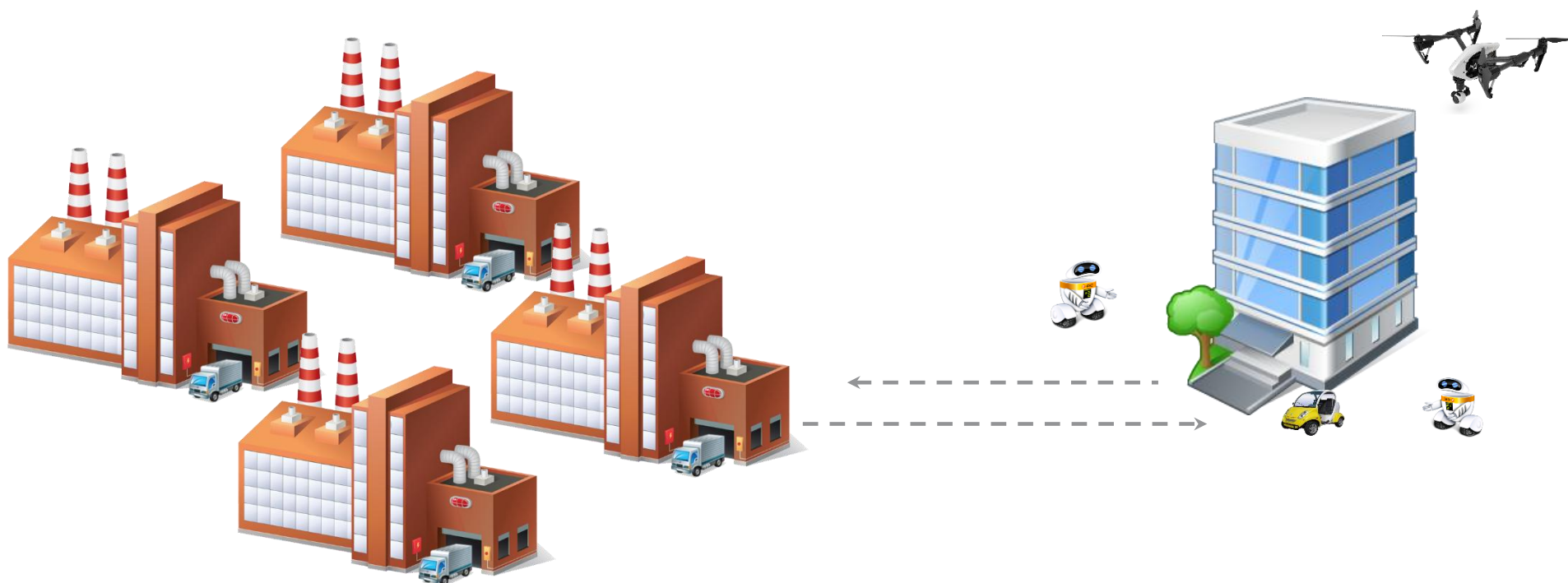
Оцениваемый вид деятельности	Критерий оценки	Шкалы
ОПЕРАЦИОННАЯ Текущая операционная деятельность. Управление процессам в зоне персональной ответственности	1) Осведомлённость об отклонениях в процессах в зоне персональной ответственности	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:
	2) Оперативное устранение отклонений от нормального состояния	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:
ПРОЕКТНАЯ Реализация проектов развития функции или Компании	3) Инициативность и самостоятельность в постановке целей или включение в существующие задачи и проекты	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:
	4) Эффективность организации действий, направленных на достижение поставленных целей	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:
СЕРВИСНАЯ Предоставление услуг внутренним заказчикам	5) Удовлетворённость заказчиков качеством предоставляемого сервиса	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:
	6) Клиентоориентированность работников функции	 0 0,25 0,5 0,75 1,0 1,25 Комментарий:

Три вида оценки с разными целями



Каждой передовой компании требуется
ЭКСПЕРИМЕНТ!

▼ Остров Real-time Performance Development



ДАНИИЛ МАРТЫНЕНКО

Партнер, руководитель направления
«Управление организационной эффективностью»

martynenko@ecopsy.ru
Тел.: +7 (495) 645 21 15

www.ecopsy.ru
www.facebook.com/ecopsy.ru