

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ





Автоматизируем Performance
Management: удобнее и быстрее или
принципиально новые возможности?

Материалы к вебинару 11.08.2016



СОДЕРЖАНИЕ

- 1 **РАЗНООБРАЗИЕ КРИТЕРИЕВ И ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ**
- 2 ОБЗОР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВОЗНИКАЮЩИХ КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ
- 3 ПЕРФОРМАНС МЕНЕДЖМЕНТ В МОБИЛЬНИКЕ: ДАНЬ МОДЕ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?
- 4 ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ:
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, HR-СПЕЦИАЛИСТЫ, ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ
- 5 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Разнообразие критериев и процедур оценки

1. Результативность
2. Текущие компетенции
3. Потенциал
4. Ценности
5. Профессиональные знания и навыки
6. Деструкторы
7. Опыт
8. ...

Как организации выбрать правильные для себя критерии оценки?

1. Зависят от актуальной ситуации
2. Зависят от ожиданий собственника/ ГД
3. Зависят от типа корпоративной культуры (см. слайды 6-7)

«Потому что это изменит будущее»	КУЛЬТУРА СИНТЕЗА
«Потому что мы об этом договорились»	КУЛЬТУРА СОГЛАСИЯ
«Потому что это дает результат»	КУЛЬТУРА УСПЕХА
«Потому что таковы правила»	КУЛЬТУРА ПРАВИЛ
«Потому что у я так сказал»	КУЛЬТУРА СИЛЫ
«Потому что у нас так принято»	КУЛЬТУРА ПРИНАДЛЕЖНОСТИ
«Потому что иначе не выжить»	ВЫЖИВАНИЕ



Как развиваются культуры



1. Каждая культура эффективна на определенном этапе развития организации
2. Организации проходят культуры последовательно одна за одной; перескочить этап невозможно.
3. При переходе к новой культуры ценности предыдущей сохраняются в фоновом режиме
4. Переход от одной культуры к следующей осуществляется через кризис
5. Одна организация может существовать в нескольких культурах. Чтобы организация была интегрированной, 90% ее состава должны принадлежать не более, чем к двум культурам.
6. В эффективной организации более высокие иерархические уровни опережают низкие на одну ступень
7. Если «верхи» выше «низов» более чем на одну культуру или если «верхи» принадлежат к более «низкой» культуре, возникают конфликты и/или дискommуникация
8. Российское производство чаще всего находится в культуре силы с добавлением ценностей культуры правил (эффективное) или принадлежности (неэффективное). Культуру успеха часто можно встретить среди американских компаний, а культуру согласия — среди европейских

СОДЕРЖАНИЕ

- 1 РАЗНООБРАЗИЕ КРИТЕРИЕВ И ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ
- 2 ОБЗОР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВОЗНИКАЮЩИХ КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ
- 3 ПЕРФОРМАНС МЕНЕДЖМЕНТ В МОБИЛЬНИКЕ: ДАНЬ МОДЕ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?
- 4 ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ:
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, HR-СПЕЦИАЛИСТЫ, ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ
- 5 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Каскадирование целей с цветовой кодировкой уровня достижения

The screenshot displays the SuccessFactors Execution Map interface. On the left, a sidebar lists the user hierarchy: "Мой руководитель: Alexander Thompson", "Я: Светлана Ивановна Картаева", and "Мои подчиненные: Бренда Дейвис, Надежда Владимировна Егоршева, Сергей Петрович Кудрявцев, Андрей Олегович Кунаковский, Александр Андреевич Мироненко, Алексей Александрович Овельчев, Георгий Григорьевич Развидняев". Below this is the "Опции отображения" section.

The main area shows a cascading goal structure for Svetlana Ivanovna Kartayeva. At the top, a goal titled "Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 30 лет)..." is shown with a 54% completion rate. This goal is supported by several sub-goals for different regions and product lines, each with its own completion percentage and status (High, Low, Med). The sub-goals include:

- Увеличить уровень лояльности потребителей до 30% NPS (High)
- Увеличить уровень лояльности потребителей до 35% NPS в Северо-западном регионе (High)
- Увеличить прибыльность и снизить время выхода продуктов на рынок за счет... (Med)
- Выступить с централизованным докладом на ключевых для сферы конференциях для... (High)

Each goal card displays the name of the responsible person (Svetlana Ivanovna Kartayeva), the current completion percentage, the target value, and the planned value. The interface also includes navigation options like "Уместить на экране", "Инструкции", and "Перейти в полноэкранный режим".

Карта целей – Вариант 1 (индивидуальный план целей)



Картаева, Светлана ▾

Список целей /годовые ▾



Массовое поручение



Каскадировать



Добавить новую



Отображение



Корпоративные цели

Название	Статус выполнения	Факт	Цель	% выполнения подцелей	Расчитанная результативность	Действие
<input type="checkbox"/> Предоставить 30 докладов на ключевых отраслевых конференциях с целью повышения осведомленности об инновациях и бренде до до конца года (цель на уменьшение, расчет в кварталах) Правка	Не начато	2	4		125	

Финансовые цели

Название	Статус выполнения	Факт	Цель	% выполнения подцелей	Расчитанная результативность	Действие
<input type="checkbox"/> Увеличить рентабельность и сократить время выхода продукта на рынок путем консолидации поставщиков и компонентов продукта через производственные линии Правка	Завершено	121	140		57,188	
<input type="checkbox"/> Увеличение числа прямых продаж. Правка	В работе по плану	40	50		50	

Цели развития персонала

Название	Статус выполнения	Факт	Цель	% выполнения подцелей	Расчитанная результативность	Действие
<input type="checkbox"/> Сформулировать стратегию развития действующих сотрудников департамента Продаж и обеспечить его реализацию. Правка	В зоне риска	99	100		73,125	

Карта целей – Вариант 2 (индивидуальный план целей)

SuccessFactors: Цели 201

https://salesdemo4.successfactors.com/sf/goals?fbacme_o=objectives&objPlanType=0&tgmv10pfselect_plan=3&tgmv10pf_state=browse&selected_userid=cgrant1&_s.cri

Каскадировать выбранное... Удалить выбранное

Мастер цели Добавить цель в план Копировать цель из другого плана Цель

Иерархия сотрудников

Опции отображения

Показано 1-4 из 4

Итого Вес: 100,0%

Цель	Факт (кач)	% завершения	Вес	Степень выполнения цели	Действие
Финансы					
<input type="checkbox"/> [Thompson, Alexander] Increase market share by 8%		45,0%	30,0%	С опозданием	
<input type="checkbox"/> Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в выручке на уровне 50%	\$60M в выручке приходятся на новые продукты	75,0%	50,0%	По плану	  
Клиенты					
<input type="checkbox"/> Увеличить уровень лояльности потребителей до 80% NPS	62% рекомендующих клиентов	45,0%	10,0%	С опозданием	  
Бизнес процессы					
<input type="checkbox"/> Увеличить прибыльность и снизить время выхода продуктов на рынок за счет консолидации поставщиков и ассортимента сборочных компонентов продуктовых линеек.	7% снижения от общего количества разных компонентов	35,0%	20,0%	По плану	  
Инновации и обучение					
<input type="checkbox"/> Выступить с центральными докладами на ключевых для сферы конференциях для повышения узнаваемости бренда и создания образа инновационной компании.	5	100,0%	20,0%	По плану	  

Support

Создание цели

Редактировать цель - Google Chrome

https://salesdemo4.successfactors.com/tgmEdit?g=3060&editComp=true&t=3&&_s.crb=IPC

Редактировать цель

Отредактируйте цель.

Поля, отмеченные *, являются обязательными для заполнения.

Доступность: Общедоступно

Категория: Финансы

Тип: Личная

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

Метод измерения: \$80M в выручке приходится на новые продукты

План: 312,4

Связанные данные: URL:

Факт (кач): \$60M в выручке приходится на новые продукты

Факт (кол): 265

Вероятность достижения: High

Стратегическая цель: Стратегическая

% завершения: 75,0%

Вес: 50,0%

Степень выполнения цели: По плану

Дата начала: 01.01.2013

Дата завершения: 31.12.2013

Задачи: + Добавить задачу

Квартальные цели: + Добавить квартальную цель

Сохранить как новую | Сохранить изменения | Отмена

7gBgt%2f81jX6p3Zk%2beAA1%2f8%3d

Светлана Картаева (cgrant) | Люди | Поиск

successfactors[™]
 An SAP Company

Массовое поручение | Сменить план: Цели 2013

Мастер цели | Добавить цель в план | Копировать цель из другого плана

Итого Вес: 100,0%

	% завершения	Вес	Степень выполнения цели	Действие
...	45,0%	30,0%	С опозданием	
... на новые	75,0%	50,0%	По плану	
...	45,0%	10,0%	С опозданием	
...	35,0%	20,0%	По плану	

Support

Библиотека целей: помощь при формулировании целей

Добавить цель SMART

S M A R T

Добро пожаловать в Мастер Цель SMART™ SuccessFactors, который поможет вам быстро написать эффективные цели.

Какова ваша цель?

Категория: **Финансы**

inre

- Increase number of work orders responded to within 24 hours by (date)
- Increase investor awareness through relationships with corporate brokers
- Increase investor awareness through written statements
- Increase investor awareness through company visits
- Increase investor awareness through road show participation
- Demonstrate an increase in public awareness of organization
- Increase media mention of target products __% by (date)
- Increase number of qualified leads __% by (date)
- Increase press coverage __% by (date)
- Increase share of media mentions among top competitors __% by (date)
- Demonstrate a __ (point range) increase in customer satisfaction
- Increase forecast accuracy and/or action plan effectiveness by matching or bettering forec...

powered by **SUCCESSFACTORS** NEXTlabs

Назад Далее Отмена

Светлана Картаева (cgrant) | Люди | Поиск

successfactors™
 An SAP Company

Массовое поручение | Сменить план: Цели 2013

Мастер цели | Добавить цель в план | Копировать цель из другого плана Цель

	% завершения	Вес	Степень выполнения цели	Действие	
Итого Вес: 100,0%					
	45,0%	30,0%	С опозданием		
...тятся на новые	75,0%	50,0%	По плану		
...ментов	45,0%	10,0%	С опозданием		
Цель	Факт (кач)	% завершения	Вес	Степень выполнения цели	Действие
<input type="checkbox"/> Увеличить прибыльность и снизить время выхода продуктов на рынок за счет консолидации поставщиков и ассортимента сборочных компонентов продуктовых линеек.	7% снижения от общего количества разных компонентов	35,0%	20,0%	По плану	

Support

EN 98% 17:50 16.09.2014

Оценка по компетенциям



Оценка сотрудников по целям и компетенциям для Савельев, Александр

⚙ Действия ⌚ История 🖨 Печать 📄 Документ



2.15

*0

3

➕2

↑10 ↓0

Схема адресации Информация о сотруднике Цели (КПЭ) **Общие компетенции** Цели развития Сводка по целям и компетенциям

Общие компетенции (50.0%)

➕ Добавление компетенции

Этот раздел предназначен для оценки достижения ключевых компетенций.

Скрыть инструкцию

Инновации и развитие [Удалить](#)

25.0% от общей суммы баллов [редактировать](#)

Оценка ⓘ

🚫 ⭐⭐⭐ Соответствует ожиданиям

Комментарии руководителя

[Мастер заполнения](#)

🔑 | 🔗 | 📄 | 📌 | 📁 | 🌐 | 🗑 | Размер ▾ | 🖱

Оценка других

Оценка других недоступна.

Оценки по компетенциям с комментариями руководителя

SuccessFactors: Рецензир

https://salesdemo4.successfactors.com/xi/ui/pm2/pages/review/managerreview.xhtml?entry=t&folderMapId=12501&pmr_tm=1410875683063&pmr_ck=pc&pmr_fm

Оценка эффективности для Кудрявцев, Сергей Петрович

3.0 - Meets Expectations * 0 # 4

Выполняется загрузка... 8 0

Коммуникабельность

20% от общей суммы баллов

Хорошо общается как устно, так и письменно, точен и пунктуален при составлении отчетов, проводит презентации, делится информацией и идеями с другими, хорошо умеет слушать.

Rating ⚠ ⓘ
★★★★☆ Meets Expectations

Самооценка
Rating ⓘ
☆☆☆☆☆ unrated

Комментарий Светлана Мастер заполнения

Richard provides his colleagues with regular and reliable information, including updates on his own activities. He also keeps his eye out for ideas that others in the office may find useful.

Комментарии не даны

Фокусирование на клиенте

20% от общей суммы баллов

Вызывает доверие у клиента, сосредоточен на повышении удовлетворенности клиента, вызывает реалистичные ожидания клиента, принимает ответственность за решение проблем клиента, обеспечивает выполнение обязательств по отношению к клиенту, просит клиентов высказать свое мнение и идеи, реагирует на внутренних клиентов.

Rating ⚠ ⓘ
★★★★☆ Exceeds Expectations

Rating ⓘ
☆☆☆☆☆ unrated

Комментарий Светлана

Richard makes an effort to get customer feedback and is usually willing to adjust his direction based on their input.

EN 98% 17:56 16.09.2014

Помощник в оценке компетенций – перечень индикаторов и подсказки по тексту рекомендаций к изменению поведения

Оценка эффективности for Анастасия Александровна Григорьева



2.0 - Needs Improvement

listening skills.

Оценка ⚠️ ⓘ



Светлана's Comment

Comments not provided

Customer Focus

Builds customer confidence, is committed to increasing customer satisfaction, sets achievable customer expectations, assumes responsibility for solving customer problems, ensures commitments to customers are met, solicits opinions and ideas from customers, responds to internal customers.

Оценка ⚠️ ⓘ



Светлана's Comment

B *I* U | [List] [List] [List] [List]

Find a quote about Анастасия's competency

Customer Focus

Builds customer confidence, is committed to increasing customer satisfaction, sets achievable customer expectations, assumes responsibility for solving customer problems, ensures commitments to customers are met, solicits opinions and ideas from customers, responds to internal customers.

Your rating on Анастасия's competency



☆☆☆☆☆ не оценено

Select topics below

Improve

- inconsistent customer follow-through
- doesn't understand customer perspective
- should seek more customer feedback
- over-commits to customers
- appears unresponsive to

Meets

- follows through with customers
- considers customer perspective
- gets customer feedback
- follows through
- courteous to customers
- helps internal customers

Exceeds

- conscientious with customers
- always sees customer's perspective
- actively seeks customer feedback
- always follows through
- courteous, responsive to customers
- always helps internal customers

Describe Behavior

Give Advice

Improve Анастасия's ability to approach issues from the customer's perspective. Suggestions for the Employee

In meetings, ask yourself what the customer wants. Approach group discussion of issues by looking through the customer's eyes. Put yourself and the group in their position.

Place Quote

Know your customers and how they use your products and services. Understanding how the customer uses the company's products and services will aid the group in seeing things from their perspective and meeting their needs more effectively.

Place Quote

Cancel

Оценка команды по компетенциям



Оценка сотрудников по целям и компетенциям Общие компетенции

Сохранить | Отмена | Предварительный просмотр

Борис Воронцов	Мария Давидян	Вероника Иванова	Петр Кузнецов	Александр Савельев	Диана Шарпова

Инновации и развитие	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
Ориентация на клиента	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
Открытость и решительность	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
Работа в команде	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 1 <input checked="" type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3
Сводка	2.25	3.00	2.25	2.25	2.00	2.00

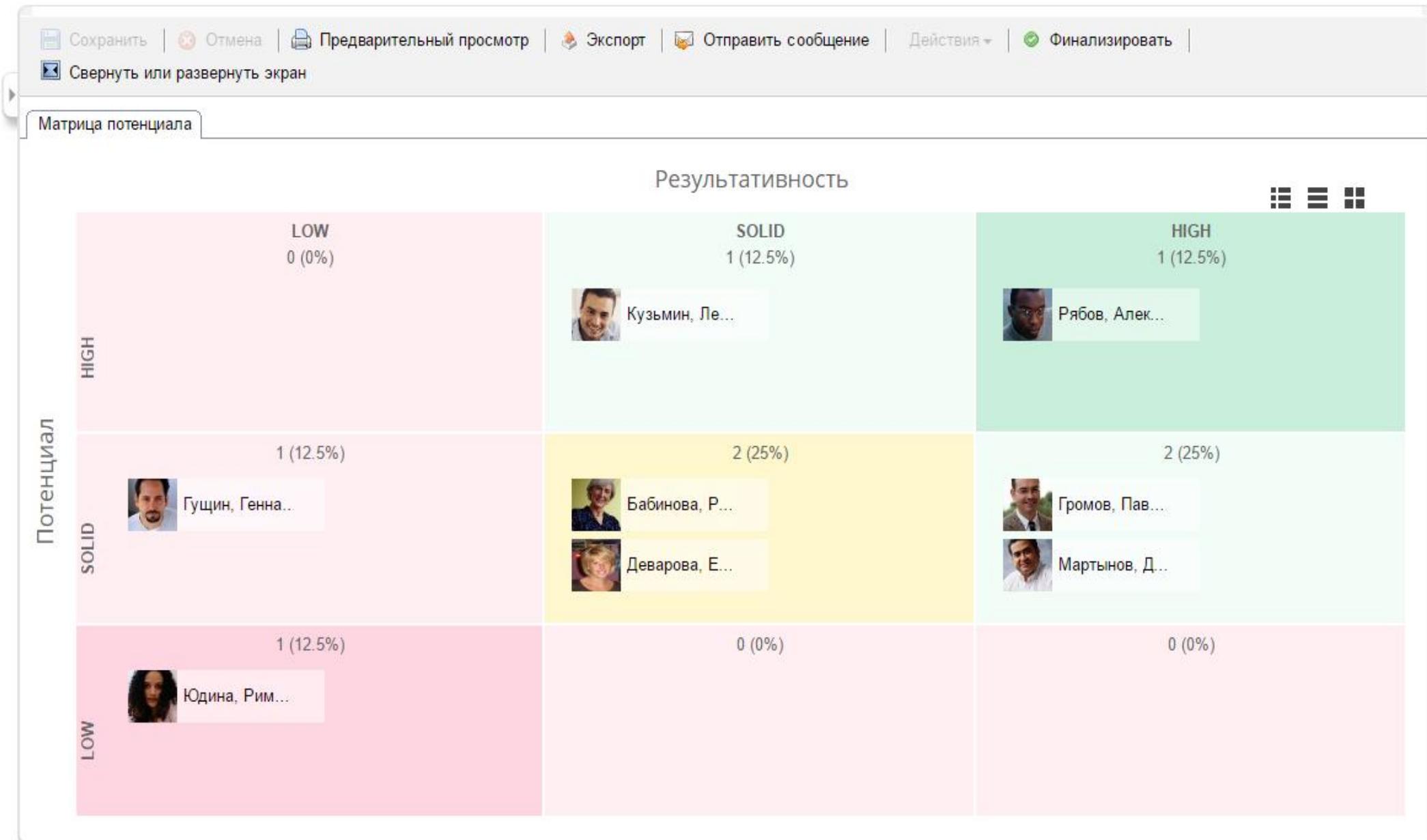
Сводный классификатор

Сводка

1		Мария Давидян 3.00
2		Борис Воронцов 2.25
2		Вероника Иванова 2.25
2		Петр Кузнецов 2.25
5		Александр Савельев 2.00
5		Диана Шарпова 2.00

Готово

Калибровка результативности / потенциала



- ▼ Обеспечивает единую точку входа в процесс для всех участников (заменяем тысячи эксельных файлов)
- ▼ Позволяет хранить историю, включая все изменения - 100% сохранность данных, возможность локализовать тот момент, когда что-то в процессе пошло не так
- ▼ Сокращает длительность процесса постановки целей в 3-4 раза
- ▼ Сокращает продолжительность процесса ежегодной оценки достижений min в 2 раза, а после внедрения автоматизации расчетов КПЭ – в 4 раза
- ▼ На 60% -70% сокращает количество рутинных операций по процессу для администратора процесса постановки целей и оценки достижений
- ▼ Снижает количество ошибок, уменьшает трудоемкость внутреннего аудита – в разы
- ▼ Упрощает работу Кадрового комитета: все карты в одном месте
- ▼ Повышает уровень достижения КПЭ сотрудниками за счет:
 - a) Real-time аналитики по уровню достижения КПЭ, которая выводится прямо на домашние страницы руководителей
 - b) Вовлечения руководителей благодаря инструменту «Дерево целей»
- ▼ Повышает качество постановки КПЭ на будущие периоды благодаря легкому анализу уровня напряженности КПЭ предыдущих периодов
- ▼ Повышает качество управления компанией благодаря широкому набору управленческой отчетности, доступной online на основе данных из системы, в частности:
 - a) Четкая идентификация «западающих» с точки зрения достижения целей или реализации процедуры бизнес-подразделений и сотрудников, возможность принятия оперативных мер
 - b) Возможность выделить критические точки для улучшений, соотнося финансовые результаты компании с «внутренними» результатами сотрудников/веток КПЭ

СОДЕРЖАНИЕ

- 1 РАЗНООБРАЗИЕ КРИТЕРИЕВ И ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ
- 2 ОБЗОР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВОЗНИКАЮЩИХ КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ
- 3 ПЕФОМАНС МЕНЕДЖМЕНТ В МОБИЛЬНИКЕ: ДАНЬ МОДЕ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?
- 4 ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ:
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, HR-СПЕЦИАЛИСТЫ, ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ
- 5 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

SAP SuccessFactors: участие в HR процессах всегда и везде



- ▶ Поддержка iOS, Android, Blackberry
- ▶ Доступ к орг. структуре, профилям сотрудников и телефонному справочнику
- ▶ Информативная аналитика для руководителей, отображающая текущие данные
- ▶ Доступ к 100% функций системы через браузер, в том числе:
 - ▶ Возможность проходить обучение с телефона или планшета, в любое время и из любого места
 - ▶ Возможность проводить/ проходить оценку
 - ▶ Возможность заполнять или обновлять карту целей
 - ▶ Возможность утверждать цели/ КПЭ

СОДЕРЖАНИЕ

- 1 РАЗНООБРАЗИЕ КРИТЕРИЕВ И ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ
- 2 ОБЗОР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВОЗНИКАЮЩИХ КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ
- 3 ПЕРФОРМАНС МЕНЕДЖМЕНТ В МОБИЛЬНИКЕ: ДАНЬ МОДЕ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?
- 4 ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ:
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, HR-СПЕЦИАЛИСТЫ, ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ
- 5 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

Изменение ролей участников процесса

▼ Руководители

- ▼ Полностью вовлечены в процесс оценки – сами управляют персоналом
- ▼ Могут видеть все цели от своего уровня и ниже в их взаимосвязи, каскадированные до самого нижнего уровня – прозрачность и возможность влиять на достижение целей компании

▼ Сотрудники

- ▼ Управляют процессом постановки целей и оценки достижений наряду с менеджерами

▼ HR – специалисты

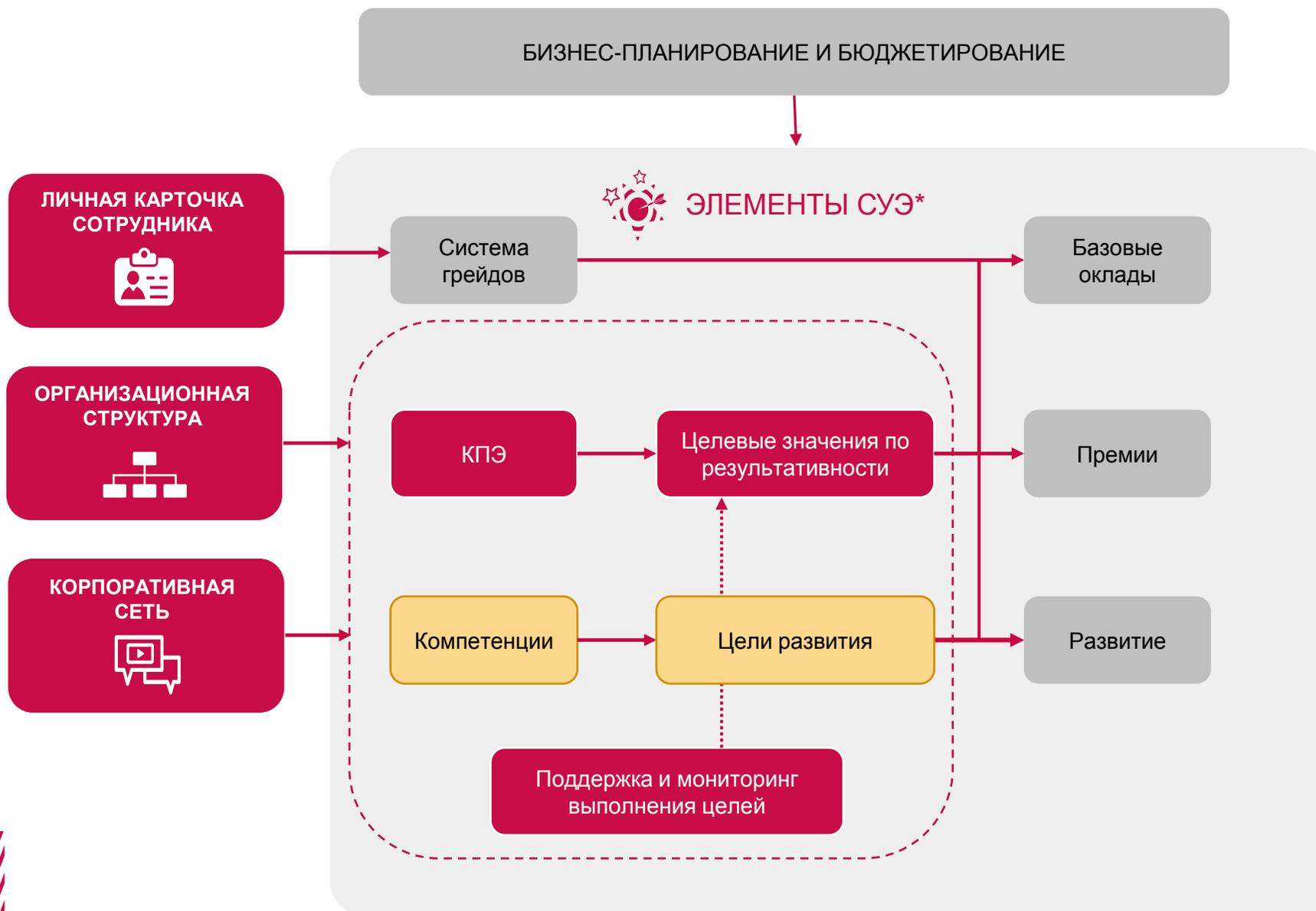
- ▼ Берут на себя роль методологов (определяют процедуру и необходимость ее изменения)
- ▼ Администрируют процесс, а не исполняют его
- ▼ Контролируют процесс (выборочно)

СОДЕРЖАНИЕ

- 1 РАЗНООБРАЗИЕ КРИТЕРИЕВ И ПРОЦЕДУР ОЦЕНКИ
- 2 ОБЗОР НОВЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, ВОЗНИКАЮЩИХ КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ
- 3 ПЕРФОРМАНС МЕНЕДЖМЕНТ В МОБИЛЬНИКЕ: ДАНЬ МОДЕ ИЛИ НЕОБХОДИМОСТЬ?
- 4 ИЗМЕНЕНИЕ РОЛЕЙ УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА КАК РЕЗУЛЬТАТ АВТОМАТИЗАЦИИ:
ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ, HR-СПЕЦИАЛИСТЫ, ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ, РЯДОВЫЕ СОТРУДНИКИ
- 5 ПРАКТИЧЕСКИЙ ОПЫТ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ СИСТЕМЫ
УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ:
А. Типичный проект по автоматизации Performance Management'a
Б. Решение проблем в проектах



Контур проекта – автоматизируем процессы управления эффективностью



*СУЭ – Система управления эффективностью

**Используется методология SAP Launch,
оптимизированная для настройки облачных решений:**

- ▼ **Тесное сотрудничество с Заказчиком** (и Бизнес, и HR, и ИТ) на всех этапах проекта для достижения наилучшего результата в сжатые сроки и с учетом существующих в компании приоритетов
- ▼ **Обучение и поддержка пользователей на всех этапах** – от формирования ТЗ до запуска и в ходе текущего использования системы
- ▼ **Итерационный подход к настройке** позволяет ускорить получение полезного результата при невысоких затратах на настройку, в том числе с точки зрения времени заказчика
- ▼ **Модульный подход к настройке:**
 - ▼ в первую очередь можно сосредоточиться на наиболее важных процессах;
 - ▼ функциональность и объем интеграции можно расширять постепенно, в том числе параллельно с использованием уже настроенных модулей и форм



Методология внедрения: структура управления рабочей группой

Функции:

координация деятельности проектных команд; стратегический контроль;
утверждение финальных результатов проектов; определение приоритетных задач

УПРАВЛЯЮЩИЙ СОВЕТ

Председатель: Уполномоченный топ-менеджер Компании/ Вице-президент по кадрам и системам управления;

РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА ОТ ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА ЭКОПСИ Консалтинг

HR-КОНСАЛТИНГ

HR -АВТОМАТИЗАЦИЯ

Функции:

- Обследование и описание процессов
- Разработка предложений по оптимизации процесса и описание их целевого состояния

Функции:

- Оформление ТЗ (Workbooks) на автоматизацию
- Настройка системы
- Настройка интеграций
- Обучение пользователей

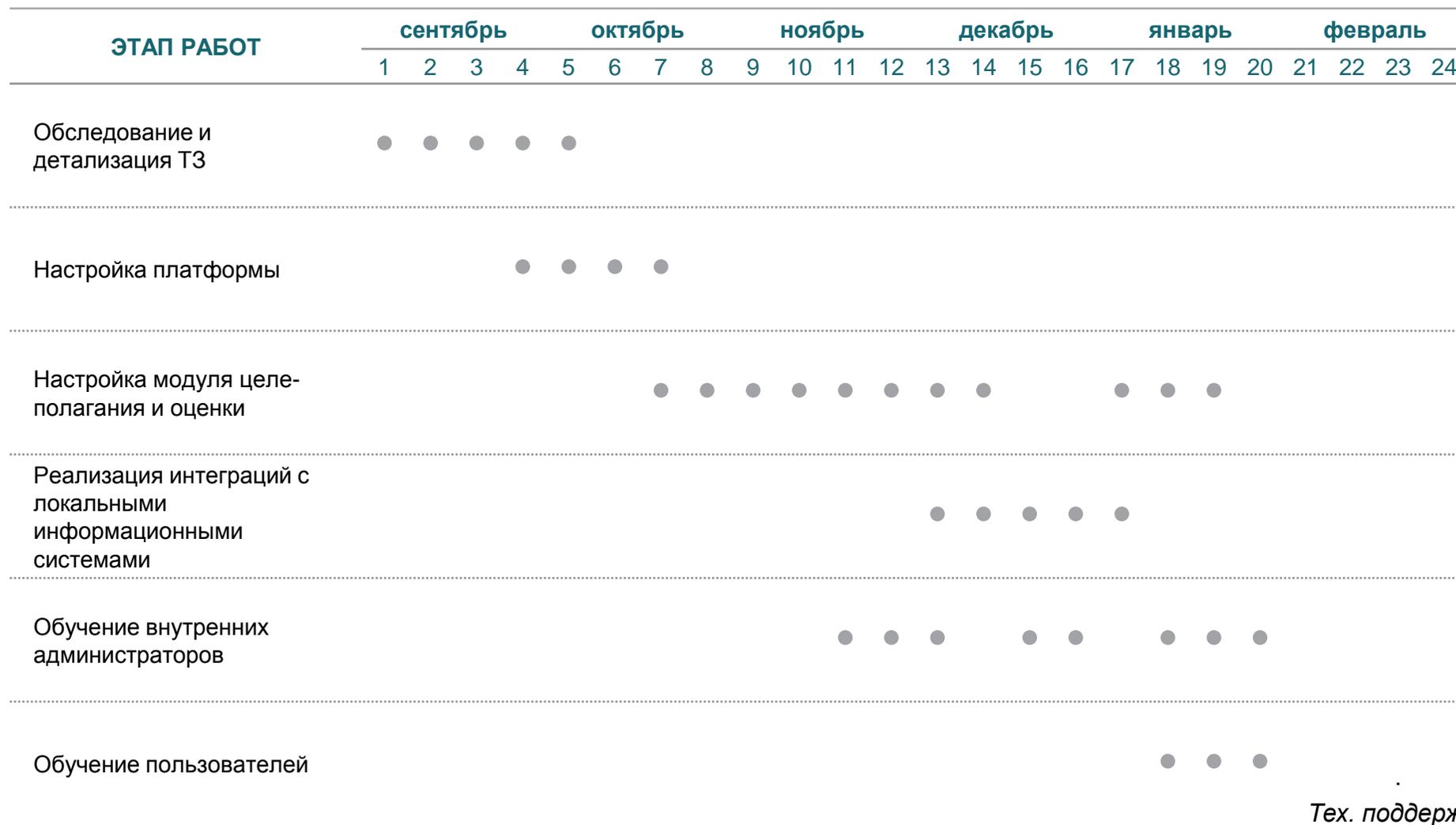
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТНОЙ КОМАНДЫ ЗАЕАЗЧИКА

ПРОЕКТНАЯ КОМАНДА ЗАКАЗЧИКА

Функции:

- Постановка задач проектной команде от ЭКОПСИ
- Предоставление необходимой внутренней экспертизы в области целевой организации HR-процессов и архитектуры смежных ИТ-систем
- Контроль и утверждение промежуточных результатов
- Предварительное утверждение финальных результатов проекта
- Доработка собственных систем для обеспечения интеграции

Сроки реализации проекта (ориентировочно)



Пример 1. Автоматизация процесса PMGM в крупной российской территориально- распределенной производственной компании

- ▼ Карты целей формируются Комитетом по КПЭ и доводятся до сведения руководителей
- ▼ Руководители не имеют права изменять что-либо в карте КПЭ: формулировки, веса, целевые значения
- ▼ Итоговая результативность рассчитывается автоматически на основании формулы, заложенной в систему
- ▼ Формула расчета результативности опирается на три категории целей, включая отсекающие КПЭ (при их невыполнении результативность приравнивается к нулю)
- ▼ Оценка по компетенциям не проводится
- ▼ Проводится полугодовой мониторинг целей

Пример 2. Автоматизация процесса PMGM в небольшом электронном Банке

- ▼ Формирование Плана целей начинается с предложений сотрудника и осуществляется в плотном диалоге сотрудника и руководителя
- ▼ Руководителю необходимо учесть обратную связь, которую коллеги дают на свой опыт работы с оцениваемым сотрудником. Но это не оценка 360, а именно сбор комментариев, которые подтягиваются в оценочную форму
- ▼ В системе есть два вида результативности: одна рассчитывается системой автоматически, на основании заложенной в нее формулы (по отдельным КПЭ), вторая (итоговая) проставляется менеджером вручную (менеджерское суждение ABCDF)
- ▼ Итоговая оценка результативности формируется из оценки за выполнение персональных целей и оценки по компетенциям
- ▼ Прежде, чем итоговая оценка получает утверждение, все сотрудники проходят через процедуру калибровки (Кадрового комитета), в рамках которой их результаты можно рассматривать не в индивидуальном порядке, а на фоне общей ситуации по отделу/компании, что позволяет избежать субъективизма и сделать итоговую оценку более сбалансированной

1. Требования к процессу/ системе меняются по ходу реализации проекта:

- «ах, вот мы еще забыли....»
- «ой, а система еще и это может?? Нам тоже так надо!»

2. Система не может реализовать пожелания Заказчика...

- Обманываем систему
- Ориентируемся на «лучшую практику», заложенную в SF - уговариваем Заказчика изменить процесс



Приложение 1: Функционал модуля
Performance Management & Goals Management
SAP SuccessFactors



Описание системы SAP SuccessFactors



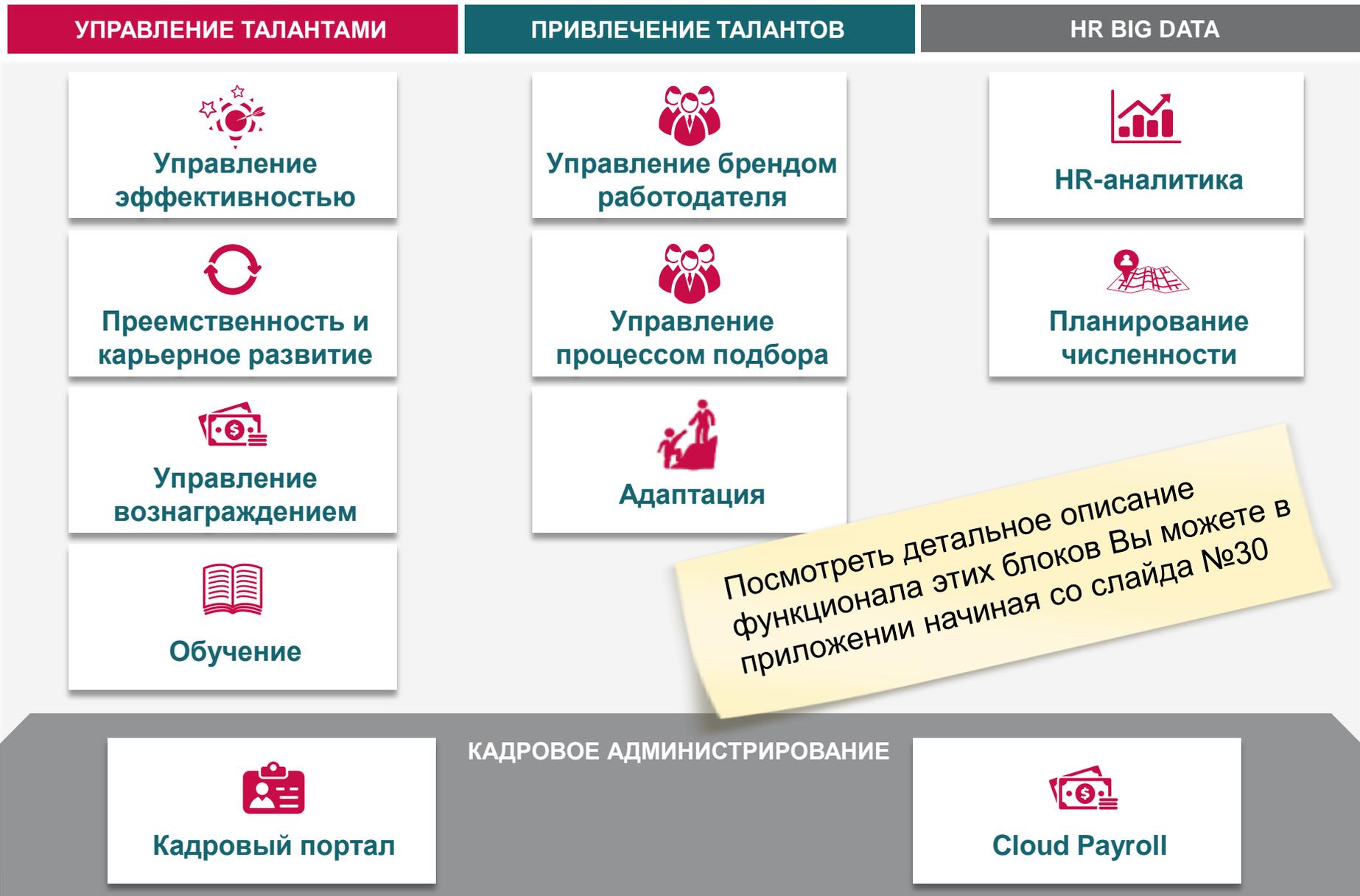
Привлечь сотрудников к выполнению стратегически важных задач

Найти правильных людей и сделать их максимально эффективными

Более эффективно управлять бизнесом

- ▼ SuccessFactors – облачная система, доступная с любого компьютера через интернет по модели Software as a service (SaaS)
- ▼ Она состоит из отдельных и интегрируемых модулей, автоматизирующих различные HR-процессы (обучение, подбор, оценка и пр.)
- ▼ Кредо системы – повышение общей эффективности компании за счет выстраивания интегрированных HR-процессов в целостную систему

Функциональные модули системы



Посмотреть детальное описание функционала этих блоков Вы можете в приложении начиная со слайда №30





Визуализация дерева целей превращает систему в простой и понятный инструмент для оперативного управления

Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в...

Светлана Ивановна Картаева
Директор по розничным продажам

Системы показателей: Обновлено 0 дней назад

Вероятность достижения: Факт (кол) 55.556
План 59.237
High

Повысить рейтинг удовлетворения клиентов на 10%

Андрей Олегович Кунаковский
Управляющий АЗК

Системы показателей: Обновлено 14 дней назад

Вероятность достижения: Факт (кол) 4.0
План 10.0
Low

Improve customer satisfaction scores by 10%

Rhonda Lam
Sales Manager

Системы показателей: Обновлено 119 дней назад

Вероятность достижения: Факт (кол) 4.0
План 10.0
Low

Увеличить уровень лояльности потребителей до 80% NPS

Светлана Ивановна Картаева
Директор по розничным продажам

Системы показателей: Обновлено 1 день назад

Вероятность достижения: Факт (кол) 47.0
План 60.0
Med

Увеличить уровень по потребителям до 80% в западном регионе

Надежда Владимировна
Управляющий АЗК

Системы показателей: Обновлено 35 дней назад

Вероятность достижения: Факт (кол) 145.0
План 160.0
High

Повестка совещания

Параметры Повестки совещания

Добавить цели в Повестку совещания

Мои цели (4)

Цели моих непосредственных подчиненных (20)

Цели моих непрямоподчиненных подчиненных 2-го уровня (31)

Цели в моем списке особых вложений (3)

Цели, которые не являются в списке, но были введены на Службу обслуживания

Фильтровать цели по:

Вероятность достижения

Все Low Med High

Последнее обновление

Все

Старше чем 5 дней

За последние 5 дней

Уровень приложенных усилий

Все

Больше

Меньше

Список целей: Отображаются 7 целей

Владелец цели	Последнее обновление
1. Выступить с центральными докладами на ключевых деловых встречах	24.07.2013
2. Увеличить прибыльность и снизить время выхода продукта на рынок	24.07.2013
3. Обеспечить долю новых продуктов (запущенных в течение последних 3-х лет) в уровне 50%	28.08.2013
4. Увеличить уровень лояльности потребителей до 80% NPS	27.08.2013
5. Investigate options for divesting ACE Financial Services. Include cost/benefit and impacts to overall financial plan.	12.04.2010
6. Ensure that Direct Sales accounts for at least \$50M in sales of products introduced in the last 3 years	24.04.2013
7. Diversify operations away from US and Western Europe by establishing Services Operations in BRIC and other Target Economies, setting the stage for growth in the next 10 to twenty years.	21.04.2010

- ▶ Визуальное отображение дерева целей – наглядная связь целей руководителя с целями подчиненных.
- ▶ Встроенный инструмент запроса отчета о выполнении целей – фактические значения, комментарии, вероятность достижения и пр.
- ▶ Назначение встречи с повесткой совещания, скомпонованной из (проблемных) целей.
- ▶ Простое каскадирование целей административным и матричным подчиненным.
- ▶ Поддержка разных подходов к целеполаганию для разных категорий сотрудников.



Настраиваемые процессы оценки: интеграция целей, компетенций и опросов 360

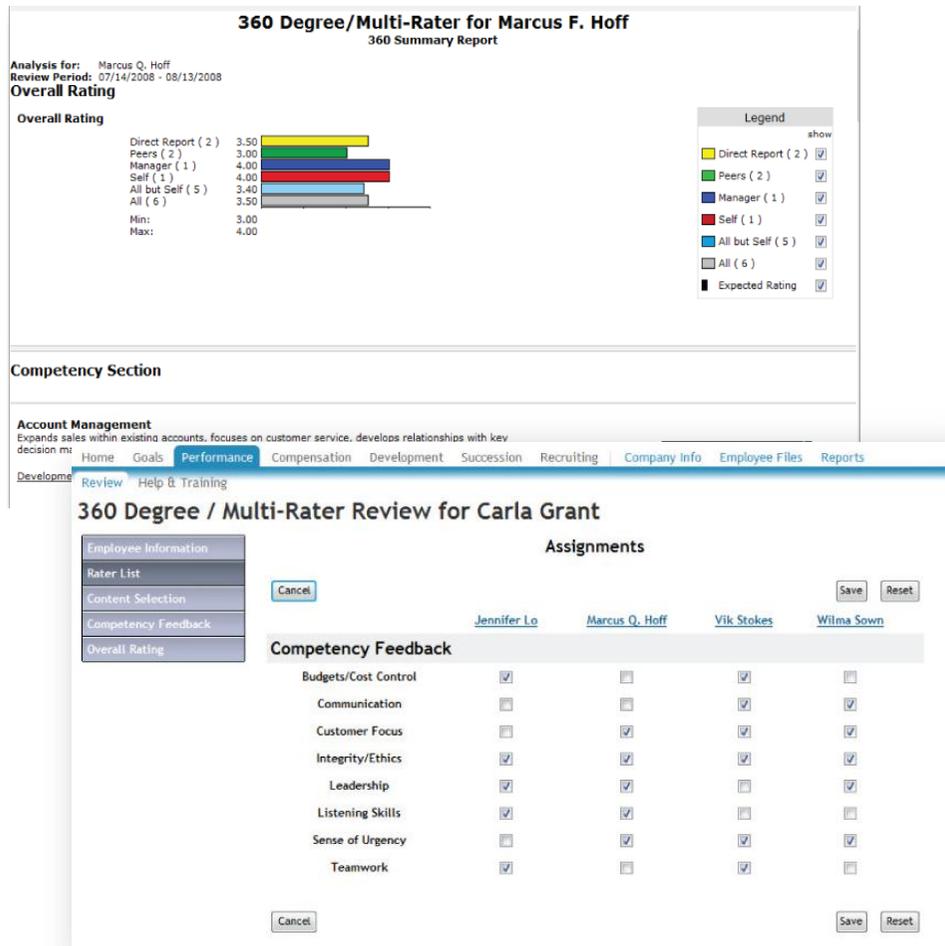
Компетенция	Средний балл	Максимум	
Восприятие наставлений	Отсутствует	5	
Командная работа	3.80	5	
Коммуникабельность	3.80	5	
Набор кадров	3.80	5	
Профессиональные знания	Отсутствует	5	
Фокусирование на клиенте	3.80	5	
Честность/этичность	3.80	5	
Сводка	3.80	2.80	3.40

Группа	Средний балл	Максимум
Группа 1	3.80	5
Группа 2	2.80	5
Группа 3	3.40	5

- ▶ Любые участники процесса оценки: сотрудник, матричный(или иной) руководитель, HR и др.
- ▶ Корпоративные и должностные профили компетенций, поведенческие индикаторы.
- ▶ Настраиваемые шкалы, в т.ч. для разных групп компетенций.
- ▶ Встроенная библиотека компетенций
- ▶ Возможность групповой/сравнительной оценки подчиненных по компетенциям.
- ▶ Визуализация калибровки результатов оценки для соответствия заданному распределению по шкале.



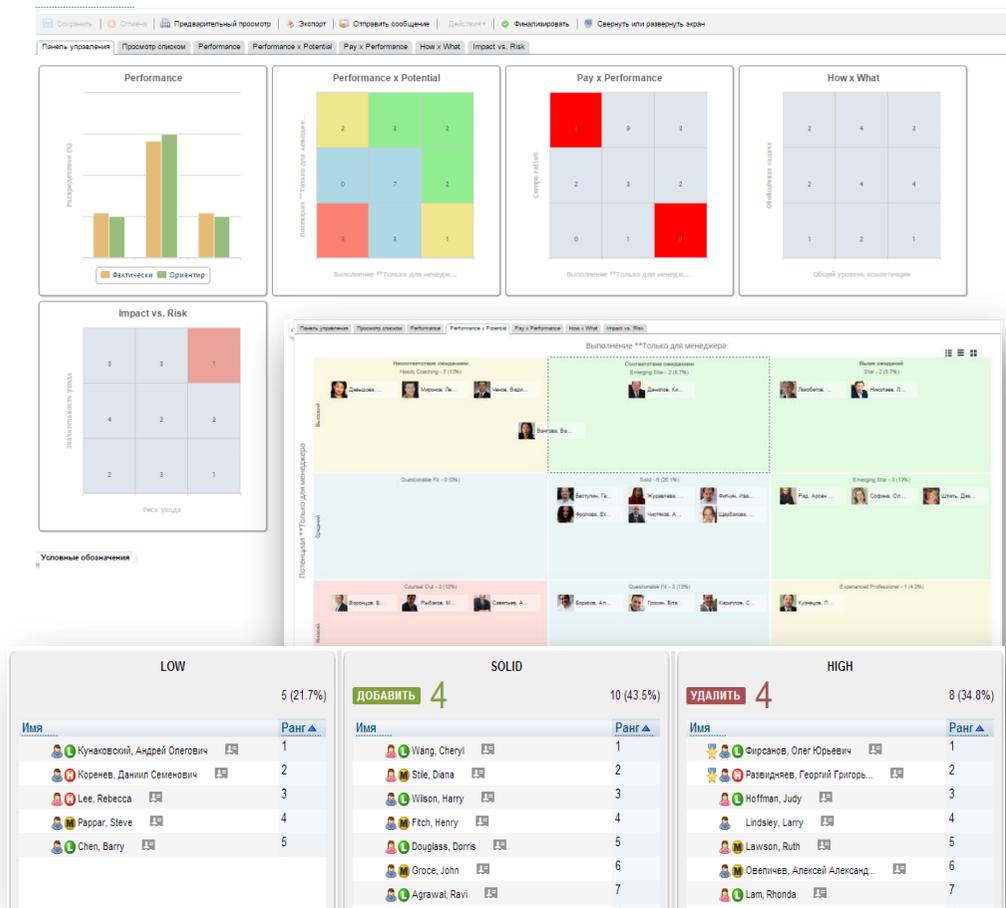
Гибко настраиваемые опросы 360 – как часть процесса или самостоятельный инструмент оценки сотрудников



- ▶ Возможность одновременной оценки нескольких коллег.
- ▶ Интуитивные графики и отчеты.
- ▶ Поддержка внутренних и внешних оценщиков (консультанты, контрагенты и пр.)
- ▶ Гибко настраиваемые процессы.
- ▶ Интеграция с MS Outlook.
- ▶ Инструменты для обеспечения анонимности.
- ▶ Возможность интеграции в общий процесс оценки.



Кадровые комитеты и квотирование оценок – без бюрократии и с вниманием к талантам



- ▲ Агрегация и наглядное сопоставление результативности, оценок по компетенциям, уровня вознаграждения и рисков потери сотрудников. Матрицы Pay x Performance, What vs. How, Performance x Potential
- ▲ Применение и управление квотами на итоговые оценки сотрудников
- ▲ Функционал проведения кадровых комитетов по обсуждению оценок сотрудников – «единое окно» по рассмотрению всех обсуждаемых сотрудников и внесению необходимых корректировок в их оценки

* Полный функционал модуля доступен только в сочетании с модулями Succession и Compensation

Майя КОЛОСНИЦЫНА

Партнер,
Руководитель практики SuccessFactors
MKolosnitsyna@ecopsy.ru



Москва, ул. Долгоруковская, 7

Тел.: (+7 495) 645 21 15

www.ecopsy.ru

www.facebook.com/ecopsy.ru