

**kmbs**

Києво-Могилянська  
Бізнес Школа

# Система управління ефективністю як інструмент реалізації стратегії і процес неперервного совершенствования

Робоче собрание-тренінг для команди

Мі

**KERNEL**

CHANGE  
THE  
WORLD

Ярослава  
Лоянич

# ВВЕДЕНИЕ

Или как это касается  
меня?...

# Управление эффективностью – это





# Рабочий кейс: в командах определите причину и решение

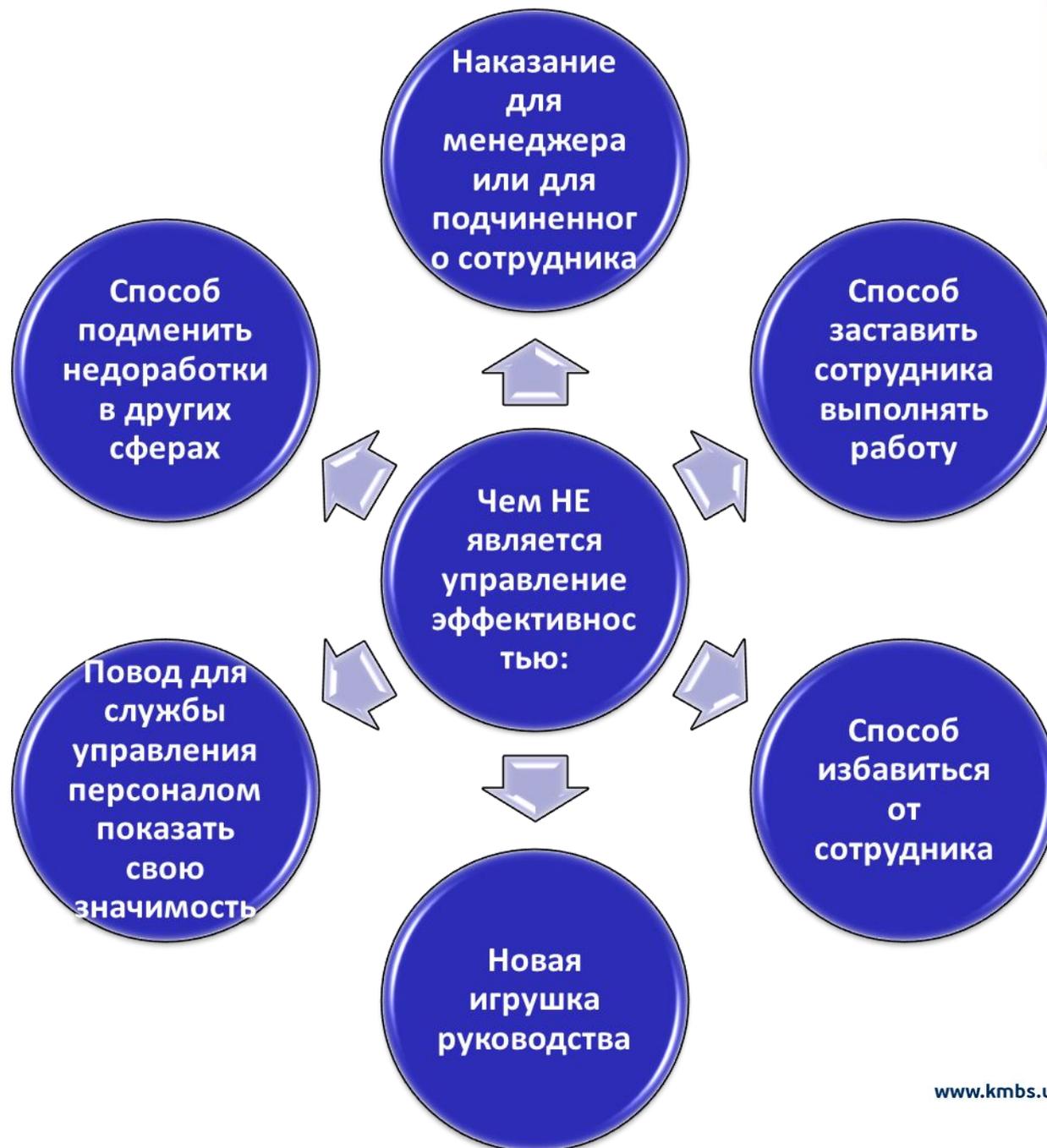
**Ситуация №1:** Имеется производственная организация, которая понимает, что для достижения конкурентного преимущества важен уровень технического обслуживания существующего оборудования. Проведена обширная учебная программа по АСУ, однако обратная связь, показывает, что улучшений нет, в частности количество простоев не изменилось.

**Ситуация №2:** Имеется организация, которая выступает за делегирование полномочий и передачу ответственности нижестоящим работникам при существующем авторитарном подходе, однако не в состоянии реализовать этот новый подход.

# Анализ проблемного поля в управлении эффективностью

- В командах на стикерах составьте список всех проблем, с которыми сталкивается руководитель в управлении эффективностью
- Объедините похожие проблемы в группы. Проранжируйте группы по степени важности.
- Представьте наиболее важные группы и прокомментируйте их.





# Менеджер по персоналу

kmbs

Києво-Могилянська  
Бізнес Школа

Разрабатывает и готовит проект пакета документов

Готовит план организационно-технических мероприятий и, после утверждения, обеспечивает выполнение

Обеспечивает обучение и консультирование руководителей

Готовит позитивную информацию для сотрудников

Контролирует корректность проведения оценки и решает спорные вопросы

Собирает и анализирует результаты оценки, совместно с руководителями разрабатывает план дальнейших действий

# Непосредственные руководители

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

Проходят обучение по проведению оценки

Передают позитивную информацию подчиненным

Вовлекают команду в формирование целей

Оценивают деятельность своих подчиненных

Проводят интервью (промежуточные и финальные)

Передают в службу управления персоналом результаты оценки исполнения

Совместно со службой управления персоналом разрабатывают план дальнейших действий по итогам оценки исполнения

# Цикл управления эффективностью



\*Согласно внутренним материалам «Кернел»



# Зачем РМ

## Организации:

- Обеспечить реализацию стратегии
- Уверенность в периоды турбулентности
- Гибкое перераспределение ресурсов
- Убрать противоречия между целями

## Менеджеру:

- Овладеть современным методом управления системами
- Обеспечить эффективность работы последовательно
- Мотивировать и развивать команду

## Команде:

- Что от нее ожидается
- За что она будет вознаграждена
- Какое поведение не эффективно
- Как она должна достигать результатов

# Сотрудник

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

Ясные ожидания	«Я знаю, что от меня ожидается»
Зафиксированные на бумаге цели	«Я знаю что делать и как это делать»
Беседы	«Мой руководитель уделяет мне время – он ценит меня»
Обратная связь	«Я знаю как я работаю, как оценивается мой труд»
План действий	«У меня есть план что делать, чтобы достичь поставленных целей»
Развитие	«Я понимаю что мне надо сделать для того чтобы вырасти в этой компании»
Коучинг и поддержка	«У меня есть вся необходимая поддержка для того, чтобы быть успешным»

# Система управління ефективністю як інструмент реалізації стратегії і процес неперервного совершенствования

Робоче собрание-тренінг для команди

Мі

**KERNEL**

Ярослава  
Лоянич

# КАСКАДИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ

Итак, мы получили ключевую  
цель  
и знаем принципы...

# Чем управляем:

## Компетенции

- Компетенции (требуемое поведение)
- Мотивация к развитию

## Цели

- КПИ (индикаторы цели)
- задачи

# Управление по компетенциям

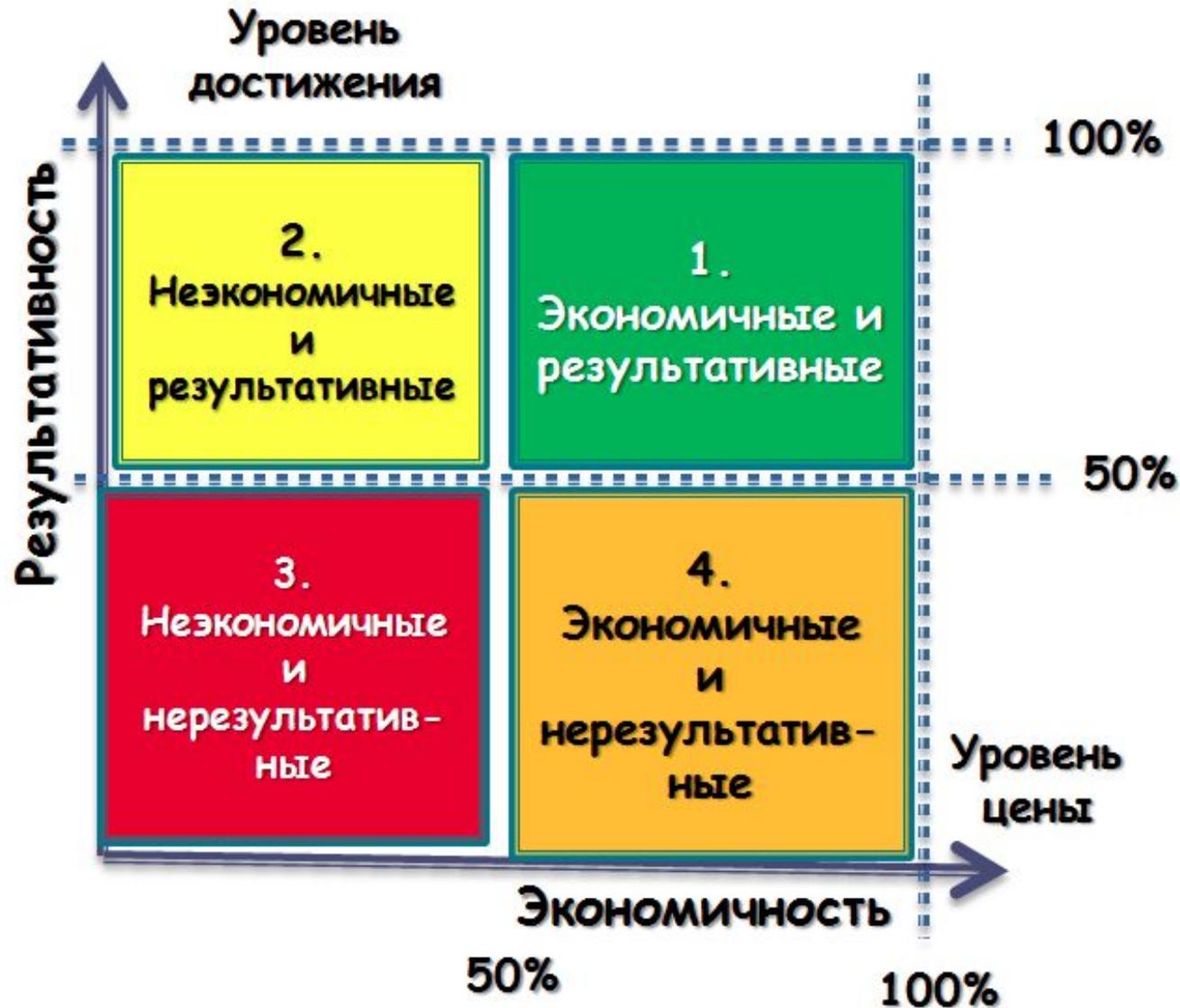


# Чем управляем:



\*Согласно внутренним материалам «Кернел»

# Природа



# Цель SMART

<b>S</b>	<b>Specific</b>	<b>Конкретная</b>	Каких результатов необходимо достичь? Каковы качественные показатели и характеристики ожидаемых результатов?
<b>M</b>	<b>Measurable</b>	<b>Измеримая</b>	Каковы количественные показатели? Каковы их описания/размерность? Что даст мне возможность судить о достижении цели?
<b>A</b>	<b>Achievable</b>	<b>Достижимая</b>	Какие действия необходимо предпринять? Какова должна быть последовательность действий, каковы приоритеты? Какие усилия потребуются для достижения цели? Какие ресурсы необходимы для достижения цели?
<b>R</b>	<b>Relevant</b> <b>Realistic</b>	<b>Актуальная</b> <b>Реалистичная</b>	Является ли поставленная цель важной для достижения общего успеха? Может ли исполнитель достичь цели?
<b>T</b>	<b>Time-framed</b>	<b>Определённая во времени</b>	Когда, к какому моменту времени необходимо достичь поставленной цели?

# Как поставить УМНУЮ цель

Цель напряженная, но выполнима

Цель соответствует роли и амбициям

Вклад в общее дело прозрачен

Квалификации (почти) достаточно

Вознаграждение справедливо

# Пирамида стратегических понятий системы



# Цели организации



**Финансовые цели**

**Рыночные цели**

**Цели в области внутренних процессов**

**Цели по обучению и развитию**



# Конфликт приоритетов



\*Согласно внутренним материалам «Кернел»

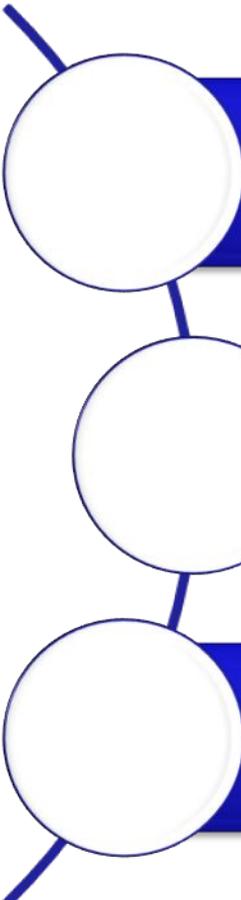


Какие направления деятельности и ресурсы необходимо проанализировать, чтобы избежать противоречий при каскадировании целей и организации их выполнения в подразделение?

# Управление собственной эффективностью

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа



Знает свои компетенции

Четко расставляет приоритеты

Управляет уровнем стресса

# Лидерство – путь к эффективности: анализ ваших компетенций



Анкета поможет вам оценить ваши лидерские компетенции. Укажите, насколько верны для вас утверждения, приведенные ниже. Обдумайте каждое и оцените себя по 5-бальной системе:

- 5=всегда
- 4=часто
- 3=иногда
- 2=редко
- 1=никогда

# Роли менеджера по Адизесу



# Карта-схема расстановки приоритетов

# Практикум: схема-памятка расстановки приоритетов



- На чем следует сконцентрироваться
- Что необходимо начать делать
- Что необходимо перестать делать
- Что и кому необходимо делегировать
- На каком обучении и развитии остановиться

# Стресс-карта

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

**Много  
энергии**

Скука

Высокая  
эффективно  
СТЬ

**Легкие  
задачи**

**Сложные  
задачи**

Восстановле  
ние сил

Истощение

**Мало  
энергии**

[www.kmbs.ua](http://www.kmbs.ua)

CHANGE  
THE  
WORLD

# Система управління ефективністю як інструмент реалізації стратегії і процес неперервного совершенствования

Робоче собрание-тренінг для команди

Мі

**KERNEL**

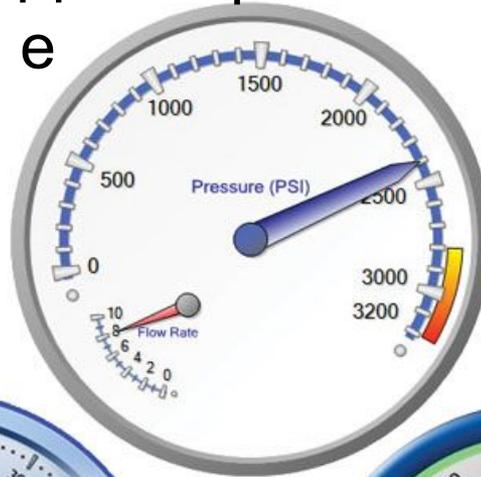
Ярослава  
Лоянич

# МОНІТОРИНГ ЦЕЛЕЙ

..а кроме целей, кое-что  
еще...

# Способы мониторинга

Делегирование



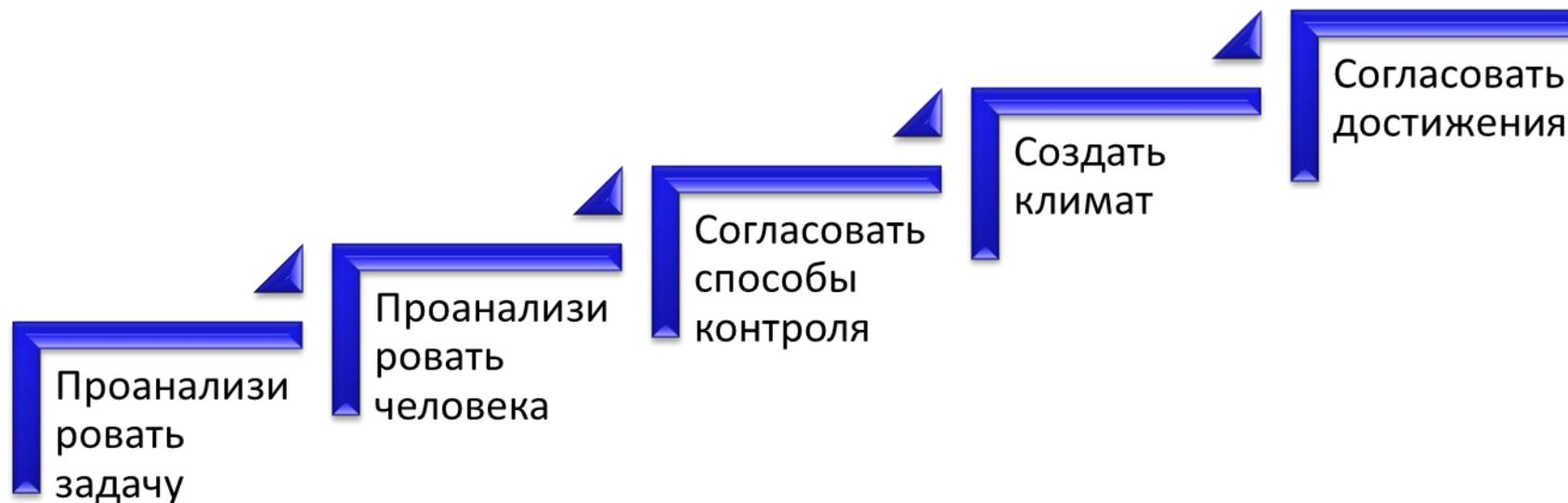
Мотивация



Обратная  
связь



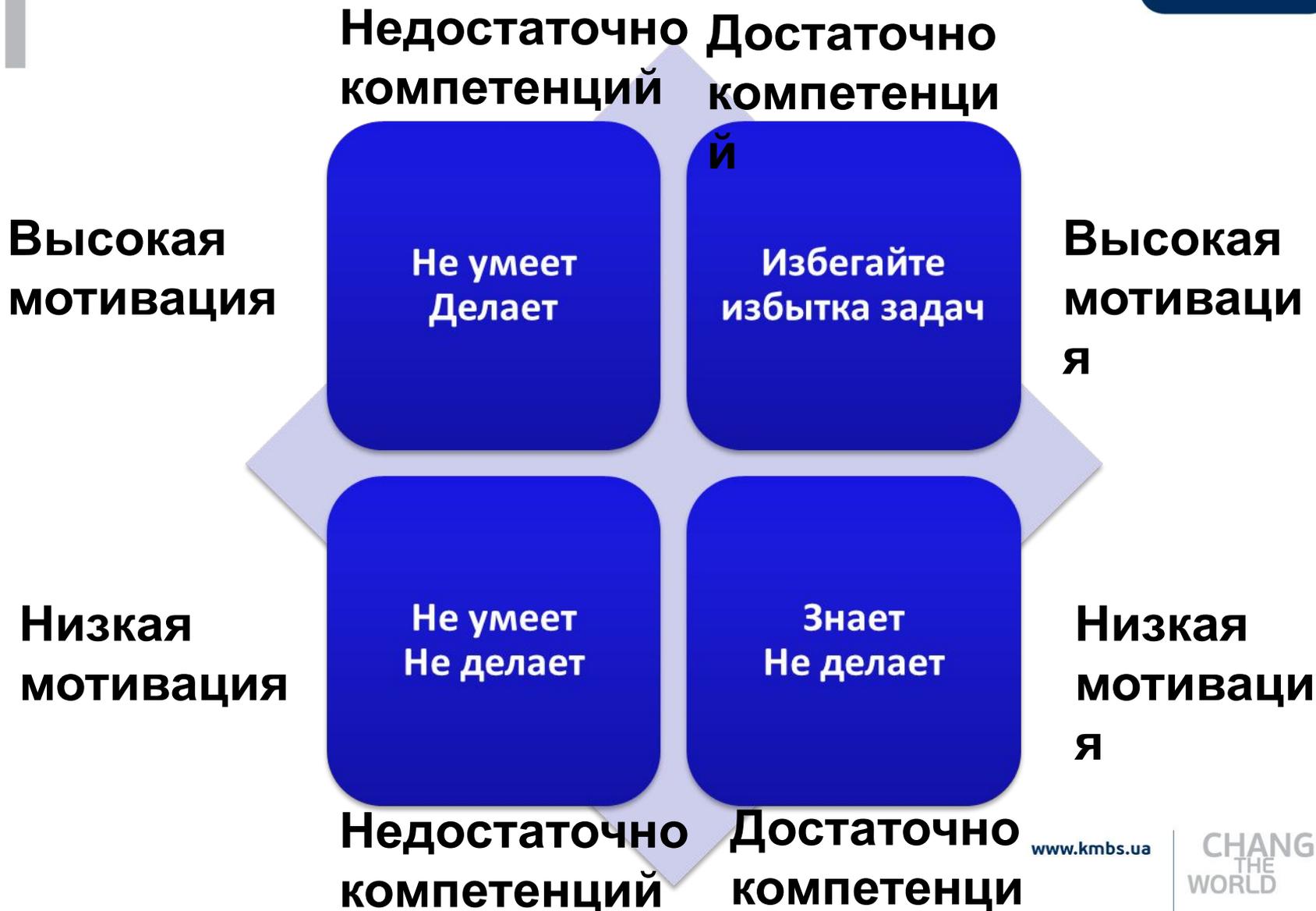
# Этапы делегирования



# Шаг 1. Анализ задачи



# Шаг 2. Анализ сотрудника



# Шаг 3. Согласование системы контроля



# Шаг 4. Создание климата

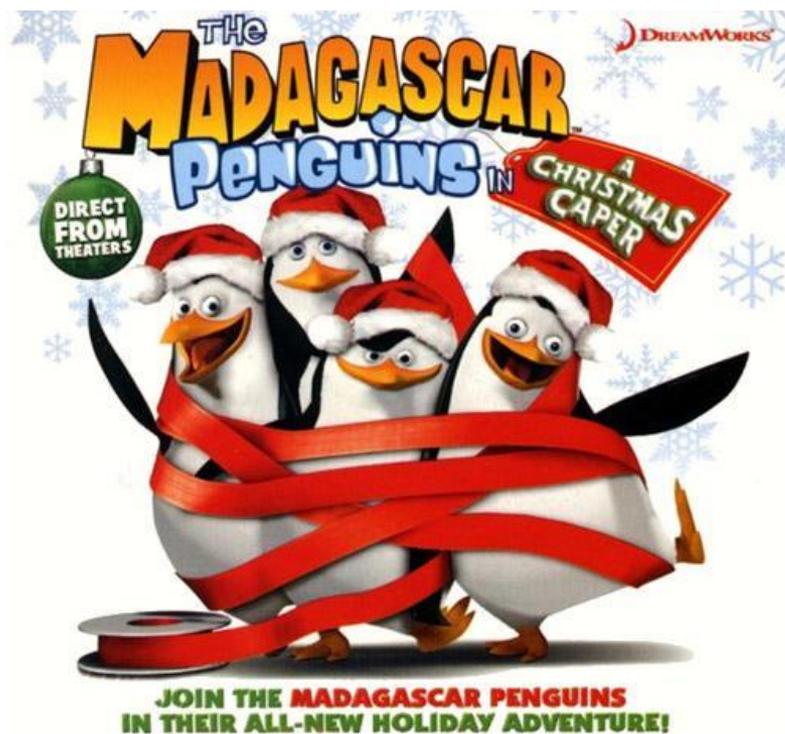


# Шаг 5. Оценка достижений



# Мотивація – это когда...

Сотрудники счастливы,  
успешно выполняя свою роль!



# Мотивация – это процесс, который направляет поведение



*У человека есть два мотива – один настоящий, и другой, который красиво звучит..  
Генри Форд*

# Как мотивируем

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

Недостаточно компетенций      Достаточно компетенций

Высокая  
мотивация

Задачи ставим четко  
Объясняем вклад  
Даем искреннюю обратную связь  
Обучаем  
Даем экспериментировать  
Уделяем личное внимание

Даем сложные цели  
Даем возможность самостоятельных действий  
Доверяем, не мешаем  
Даем искреннюю обратную связь

Высокая  
мотивация

Низкая  
мотивация

Задачи ставить четко  
Детализируем инструктаж  
Контролировать выполнение  
Поощрения и наказания

Советоваться  
Поручать контролирующие и административные задачи  
Признавать заслуги  
Выделять важность

Низкая  
мотивация

Недостаточно компетенций      Достаточно компетенций

# Правило «Десерта»

kmbs

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

«Когда съешь кашу, можно приступать к сладкому!»



Если ты (когда ты)  
сделаешь это  
(нелюбимое),



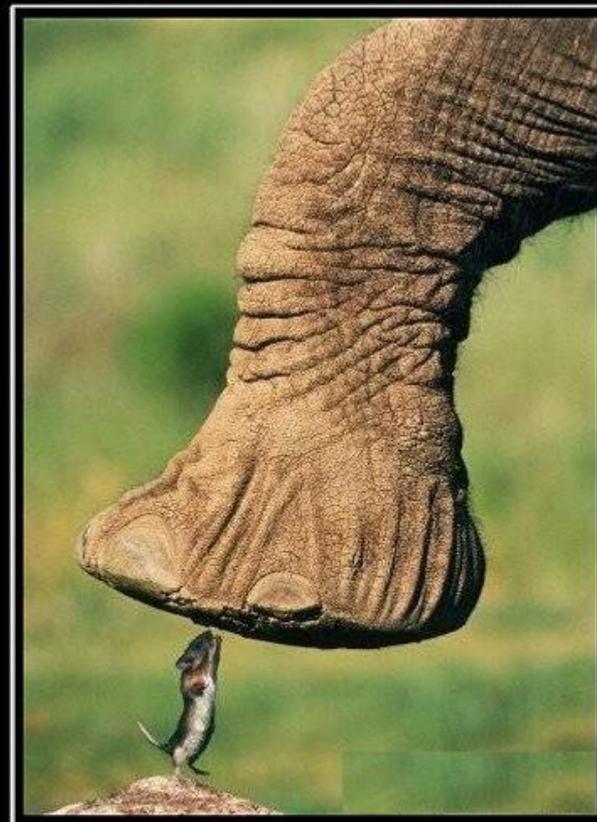
тогда ты сможешь  
делать это (любимое)!

[www.kmbs.ua](http://www.kmbs.ua)

CHANGE  
THE  
WORLD

# Правило Веры

- Как вы думаете, сколько раз вы подпрыгните за 1 минуту?
- Рекорд Роджера Баннистера



Главное - вера в себя!

# Чего мы хотим?



Интересная работа  
Сложные развивающие задачи

Карьера  
Продвижение Признание  
Обучение Экспертиза

Лояльность менеджмента  
Помощь в решении личных проблем  
Дружный коллектив

Хорошая зарплата  
Безопасная работа  
Хорошие условия работы  
Справедливый порядок

Охрана труда  
Условия и рабочее место

# Обратная связь

## Feed-back:

- В чем проблема?
- Как давно возникла и почему?
- Кто виноват?
- Почему вы ее не решили?
- Что вы будете с ней делать?

# Обратная связь

## Feed-back:

- В чем проблема?
- Как давно возникла и почему?
- Кто виноват?
- Почему вы ее не решили?
- Что вы будете с ней делать?

## Feed-forward:

- Чего вы хотели бы?
- Как вы узнаете, что добились цели?
- Что еще можно усовершенствовать?
- Какие ресурсы у вас есть?
- Случалось ли что-либо подобное в вашей практике?
- Каков будет ваш следующий шаг?
- Какая нужна поддержка?

# Обсуждение неэффективной работы

1. Не игнорируйте!
2. Поговорите
3. Докопайтесь до причины
4. Объясните последствия неэффективной работы
5. Дайте возможности сотруднику самостоятельно разработать план действий
6. Обеспечьте мониторинг
7. Обеспечьте обучение



... када там выходные-то???...

# Обсуждение неэффективной работы

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

## МОДЕЛЬ BOFF



Коррекция поведения



Поведение (Behaviour)  
Результат (Outcome)  
Чувства (Feelings)  
Будущее (Future)

ZILLION.NET

[www.kmbs.ua](http://www.kmbs.ua)

CHANGE  
THE  
WORLD

## БУРЯ ИЛИ СОЛНЫШКО: КАКОВ КЛИМАТ В ВАШЕЙ КОМАНДЕ?

### Солнечно



- 1 Людям позволяют проявлять инициативу
- 2 Процветает работа в команде
- 3 Люди понимают, в чем заключается их вклад
- 4 Существует четкое направление действий и хорошая коммуникация
- 5 Нагрузка распределяется поровну, с учетом навыков и способностей работников
- 6 Навыки, способности и мотивация членов команды получают признание
- 7 Физические условия труда способствуют эффективной работе

### Буря



- Люди чувствуют, что их втискивают в рамки
- Между членами команды существуют трения и недостаток признания
- Люди слабо понимают свою роль
- Существуют конфликтующие цели и смешанные идеи
- Работа распределяется по группе неравномерно
- Едва ли понятно, что у членов команды внутри
- Физические условия препятствуют эффективной работе

# Мотивационный климат

1. Разрешайте пробовать, дайте право на ошибку
2. Создайте общую цель, чтобы все знали, к чему они двигаются
3. Регулярно общайтесь и слушайте
4. Дайте команде возможность самой организовать работу
5. Используйте людей с учетом их сильных сторон и личных проблем
6. Хвалите и признавайте хорошую работу
7. Улучшайте физические условия труда

# Система управління ефективністю як інструмент реалізації стратегії і процес неперервного совершенствования

Робоче собрание-тренінг для команди

Мі

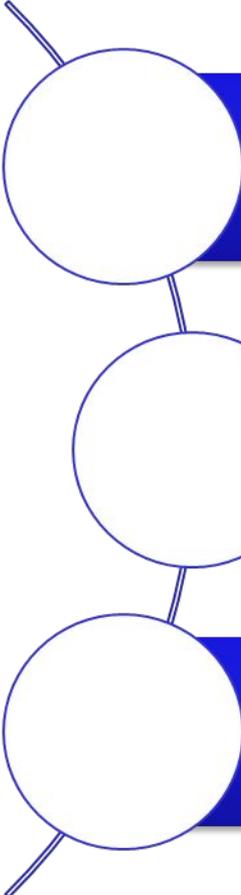
**KERNEL**

Ярослава  
Лоянич

# КОНТРОЛЬ НАД ВЫПОЛНЕНИЕМ

..а кроме целей, кое-что  
еще...

# Обзор эффективности



Подготовка

Интервью

Непрерывный обзор

# Практикум: интервью

**kmbs**

Киево-Могилянська  
Бізнес Школа

**Ситуация для интервью № 1 .**

**Инженер-технолог. Татьяна , 28 лет, замужем . Работает на позиции 1,5 года. Это ее не первая работа. Ранее она работала администратором торгового зала магазина бытовой техники в течение года показывала отличные результаты. Недавно качество работы снизилась , хотя и осталось на удовлетворительном уровне. В частности, начали регулярно появляться ошибки в отчетности. Коммуникабельная , на собрании активна. Инициатор неформальных встреч и вечеринок в коллективе . Периодически возникают проблемы с качеством отчетов .**

**Ситуация для интервью № 2 .**

**Юрисконсульт . Игорь Григорьев , 36 лет , женат , двое детей . Работает в целом 5 лет , из них в компании 3 года . Показатели средние . В последнее время ничего не успевает , очень часто делает ошибки в документах . Недавно проиграл важное дело , в котором преимущества были на стороне компании. На собрании пассивный . В коллективе пользуется уважением. Отчеты в норме , на работе часто засиживаются допоздна.**



# Тест на Комадную эффективность

# Когда группа становится командой...

Кризисы

Борьба за  
лидерство и  
конкуренция

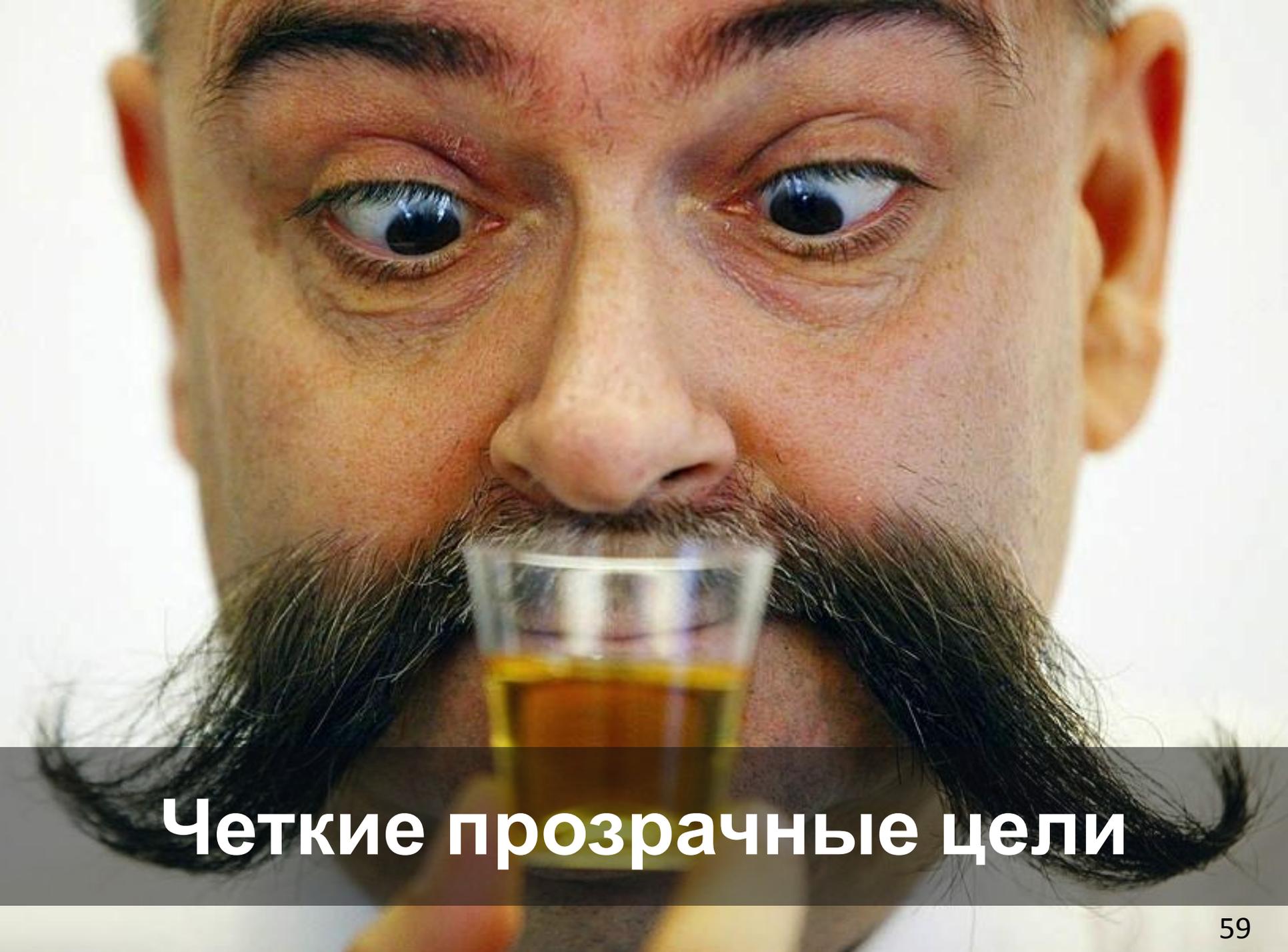
Групповые  
нормы

Конфликты и  
стрессы

Принятие и  
толерантность

# ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ





# Четкие прозрачные цели

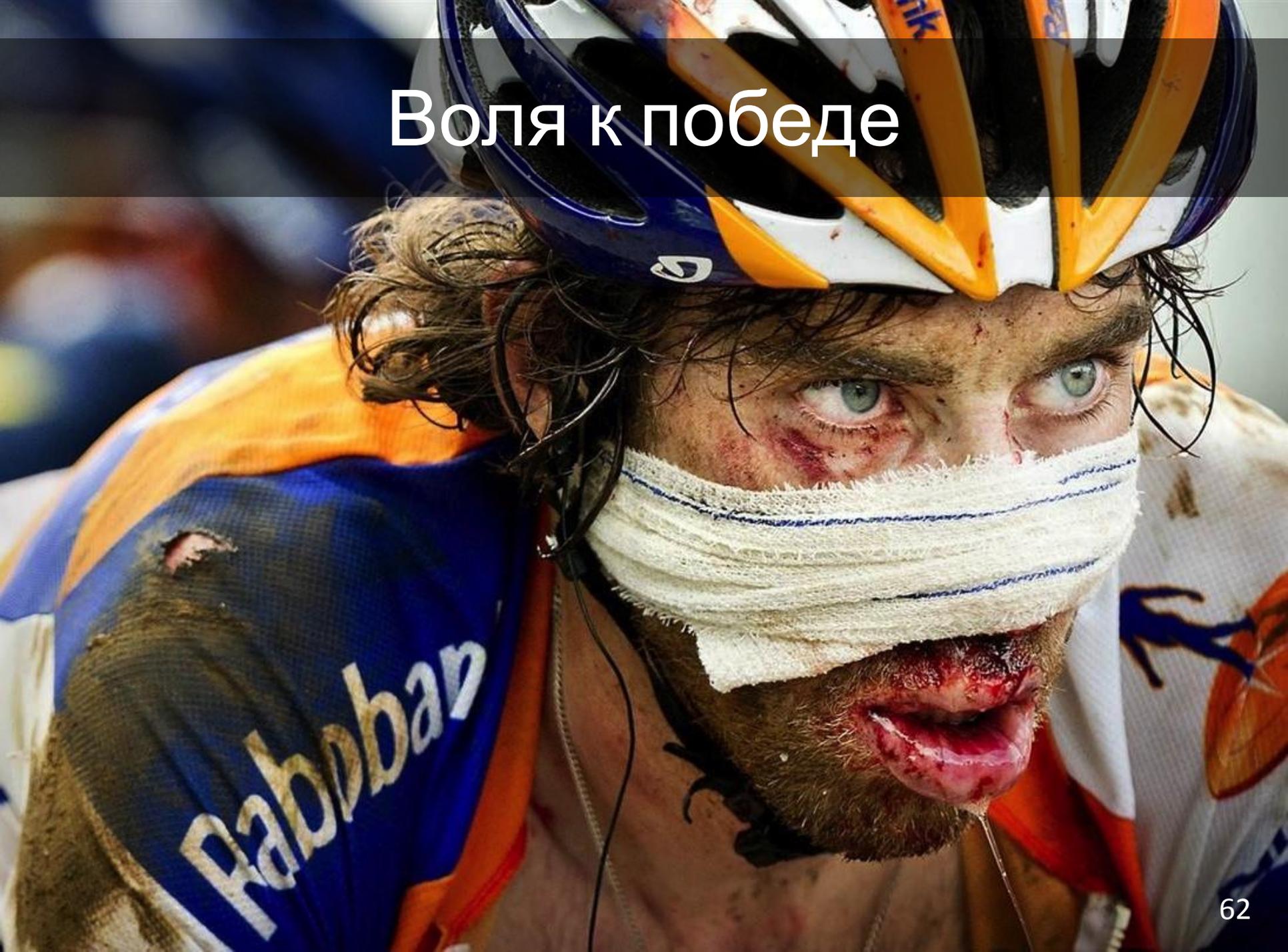
# Четкие правила: ЧТО МОЖНО, а ЧТО НЕЛЬЗЯ



# Ясные роли



Воля к победе



Давайте полную информацию или команда додумает сама 😊

Censorship  
tells the  
wrong story.

REPORTERS  
WITHOUT BORDERS  
FOR PRESS FREEDOM

**УДАЧИ!**