

Система «Мотивация на результат»

Общее

В 2018 мы переходим на систему «Мотивация на результат», которая подразумевает достижение результатов через правильную постановку целей, проведение трех типов бесед, повышение ответственности руководителей.

На основании проведенных внешних и внутренних исследований были созданы параметры улучшения рабочих показателей:

1. Правильная постановка целей и фокус на приоритетах
2. Частая обратная связь от многих респондентов является критически важной для постоянного улучшения
3. Беседы о развитии и карьере повышают вовлеченность и мотивацию в меняющейся организации



Создано на основании фактов

Система «Мотивация на результат» была создана на основании фактов

Обратная связь от наших людей

ПРЕДЫДУЩИЙ ПОДХОД НЕ ДАВАЛ ОТДАЧУ ОТ ИНВЕСТИЦИИ И НЕ СПОСОБСТВОВАЛ УЛУЧШЕНИЮ РАБОЧИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

«Она не работает, это старая система, это политика, на нее уходит очень много времени, фокус на заполнение форм»

ФОРМЫ И ПРОЦЕСС УБРАЛИ

«У руководителей вообще нет ясности, что теперь делать»

ПОСЛЕ «АТЛАСА» В ОРГАНИЗАЦИИ НЕТ ПОНИМАНИЯ КАРЬЕРЫ

«Было бы полезно понимать систему и карьерные пути, как человек может сделать карьеру в глобальных департаментах и в центрах экспертизы»

РУКОВОДИТЕЛИ НЕ НЕСУТ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ РАБОЧИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ

«Мы должны работать над компетенциями наших лидеров, чтобы быть уверенными, что они эффективно и справедливо управляют командами»

Лучшие практики других компаний

САМЫЙ ЗНАЧИМЫЙ ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА РАБОЧИЕ ПОКАЗАТЕЛИ – ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

«Правильная постановка целей – это самый верный и короткий способ добиться эффективной работы организации»

ЧАСТАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ СПОСОБСТВУЕТ УЛУЧШЕНИЮ РАБОЧИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

«Частая обратная связь способствует росту, так как каждый раз, когда люди получают обратную связь, они могут что-то исправить или улучшить»

В МАТРИЧНОЙ СТРУКТУРЕ СБОР ОБРАТНОЙ СВЯЗИ ОТ ОКРУЖАЮЩИХ ПОМОГАЕТ ПРЕДОСТАВЛЯТЬ ИНДИВИДУАЛЬНУЮ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ И ВЕСТИ БЕСЕДЫ О КАРЬЕРЕ»

«Обратная связь от окружающих критически важна»

В ЦЕНТРЕ НЕ ПРОЦЕСС, А ЧЕЛОВЕК

«Управление рабочими показателями не улучшает рабочие показатели, вовлеченность и мотивация человека улучшает работу»

“



Отражение культуры

Мотивация на результат поддерживает три аспекта Культуры

**CUSTOMER
OBSESSED**

Наши цели поддерживают стратегию, таким образом, мы ставим покупателя на первое место.

**BETTER
TOGETHER**

Совместная ответственность и частая обратная связь позволяет быстрее добиться результата

**COMMITTED
TO LEAD**

Наращивание экспертизы руководителей по улучшению рабочих показателей подчиненных через развитие людей.



Наш подход

Система «Мотивация на результат» строится на трех видах обсуждений:

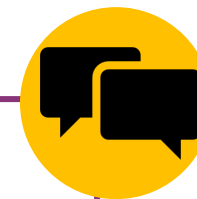
- Постановка целей
- Развитие и карьера
- Частая обратная связь

и повышении ответственности работников и руководителей



ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ

Дает сотруднику понимание, что он должен делать, чтобы вносить наибольший вклад в выполнение плана отдела/функции/рынка



БЕСЕДА О РАЗВИТИИ И КАРЬЕРЕ

Дает работнику понимание, что он должен сделать для своего развития и реализации профессиональных амбиций



ЧАСТАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Дает работнику направление, в котором ему нужно двигаться, и мотивирует работника



Модель BEST – ожидания от сотрудников «Макдоналдс», как работа должна быть сделана





Постановка целей

ПРИНЦИПЫ

- У каждого работника не более трех целей, которые являются сложными, относятся к делу и способствуют выполнению целей функции или компании. Цели просматриваются на регулярной основе и пересматриваются, если нужно. Цели относятся только к выполнению бизнес целей, не относятся к развитию.
- Цели необязательно должны измеряться цифрами (увеличить товарооборот на 5%), они должны поддерживать выполнение метрик отдела/функции
- Метрики определяются руководителем, руководитель совместно с работником определяют, как эти метрики будут выполняться

Что позволит это выполнить

- Ресурсы для обучения и наращивание экспертизы
Технологии (Saba для постановки и учета целей)

Что нам будет мешать

- Непоследовательность в постановке целей
- Изменение бизнес приоритетов
- Отсутствие экспертизы , как правильно ставить цели

ИЗМЕРЕНИЕ

Количество работников, у которых стоят цели, поддерживающие цели уровня выше
Руководитель утверждает цели, выборочные проверки
Pulse survey и обратная связь от работников



Частая обратная связь



ПРИНЦИПЫ

- Работникам необходима частая обратная связь для того, чтобы корректировать свою работу и выполнять поставленные цели.
- Обратная связь может быть формальная 360 и Tarr и неформальная (беседы и электронная почта)
- Работник и руководитель совместно отвечают за то, чтобы обратная связь предоставлялась, предпринимались действия на ее основании

Что позволит это выполнить

- Ресурсы и экспертиза руководителя в этой области
- Меры по повышению ответственности (pulse surveys, обратная связь на руководителя)
- Обязательство работников запрашивать обратную связь

Что нам будет мешать

- Отсутствие культуры предоставлять или воспринимать обратную связь
- Время, которое коллеги тратят на предоставление обратной связи
- Отсутствие обучения и развития этого навыка в прошлом

ИЗМЕРЕНИЕ

Использование средств обратной связи (Tarr, SABA), коучинг от HRBP от руководителя менеджера, результаты Pulse survey, обратная связь на руководителей от подчиненных



Беседы о развитии и карьере

ПРИНЦИПЫ



- Руководители проводят беседы со своими подчиненными минимум один раз в год в дату приема на работу. Беседа о развитии и карьере должна строиться на обратной связи из разных источников
- Руководители должны обладать информацией о карьерных ожиданиях подчиненных и о возможных ролях, которые есть в компании

Что позволит это выполнить

- Ресурсы и развитие экспертизы у руководителей
- Средства для сбора обратной связи из разных источников (TApp, Saba, 360 для развития)
- Меры повышения ответственности (pulse surveys, обратная связь на руководителя)

Что нам будет мешать

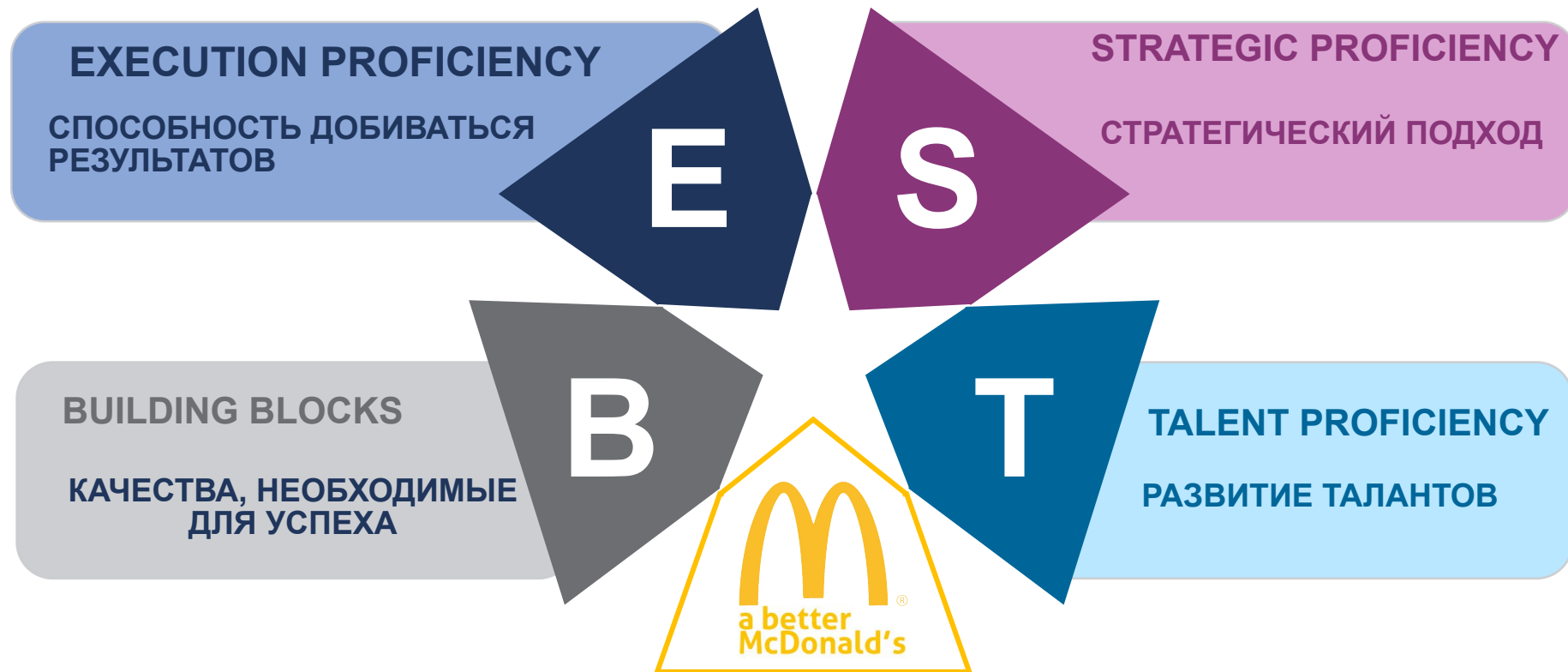
- Нет ясного понимания о возможностях карьеры
- Время коллег, которое им нужно потратить на предоставление обратной связи
- Отсутствие экспертизы у руководителей

ИЗМЕРЕНИЕ

Количество работников, у которых есть планы развития и направления карьеры, показатель вовлеченности сотрудников, показатели Pulse survey и обратной связи на руководителей.



ЛУЧШИЕ ТАЛАНТЫ ДЛЯ ЛУЧШЕГО МАКДОНАЛДС



КАЧЕСТВА ДЛЯ УСПЕХА И ЛИДЕРСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Ожидания от работников Макдоналдс: что они должны знать, уметь и демонстрировать, чтобы способствовать продвижению культуры и росту бизнеса.

<p><u>Способность добиваться результатов</u> Делать то, что имеет наибольшее значение для организации</p> <p>Расставлять приоритеты для того, чтобы обеспечивать рост и переводить стратегию в действия</p>	<p><u>Стратегический подход</u> Придерживаться курса, который создает конкурентные преимущества</p> <ul style="list-style-type: none">• Фокусировать свою работу на том, что улучшает опыт покупателей Макдоналдс• Знать тенденции рынка и применять их в работе• Выстраивать работу на фактах так, чтобы она способствовала росту конкурентного преимущества бизнеса.
<p><u>Качества, необходимые для успеха</u> Демонстрировать качества, необходимые для выполнения работы</p> <p>Любознательность: Демонстрировать искреннее желание обучаться</p> <p>Гибкое мышление: Выявлять закономерности и применять их в новых обстоятельствах</p> <p>Устойчивость: Воспринимать трудности с оптимизмом</p> <p>Сотрудничество: Заслуживать уважение и доверие других</p>	<p><u>Развитие талантов</u> <u>Строить команду и способствовать росту</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Растить самому и способствовать развитию других• Запрашивать мнение других, объединять людей общими целями• Действовать смело и помогать другим преодолевать барьеры и меняться• Вести открытый диалог и предоставлять сбалансированную обратную связь



План внедрения

Наш подход базируется на правильной коммуникации, наращивании экспертизы и повышении ответственности

Шаг 1: КОММУНИКАЦИЯ 2017

- | | |
|-----|---|
| Nov | • Коммуникация подхода |
| Dec | • Детальная коммуникация системы «Мотивация на результат» |
| Jan | • Обучение «Постановка целей» |

Шаг 2: НАРАЩИВАНИЕ ЭКСПЕРТИЗЫ 2018

- | | |
|-----|---|
| Q-1 | • «Постановка целей» – вспомогательные материалы |
| Q-2 | • Вспомогательные материалы, технологии «Частая обратная связь», «Беседы о карьере и развитии»
• Обучение «Частая обратная связь», «Беседы о развитии и карьере» |
| Q-3 | • Запуск ресурса «Обратная связь на руководителей» для развития экспертизы |
| Q-4 | • Обучение на основании оценки руководителя по итогам обратной связи |

Шаг 3: УСИЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ 2018-2019

- | | |
|-----------|---|
| постоянно | • Регулярная коммуникация по системе «Мотивация на результат»
• Измерение ответственности руководителей за использование системы |
| Июнь 2018 | • Scorecards для руководителей |
| 2019 | • Внедрение «Обратная связь на руководителей» в работу |
| 2019 | • Включение критерия «управление другими» в оценку руководителя |



Как мы будем измерять результаты системы?

Количеством активностей и влиянием на ожидаемый результат.

Измерение мероприятий, направленных на изменение поведения

1. Вопросы Pulse Survey:
 - Знаете ли вы три своих цели?
 - Получали ли вы частую обратную связь от своего руководителя за последний квартал?
 - Проводил ли с вами руководитель хотя бы одну беседу о развитии и карьере за последний год?
 - Разговор о развитии и карьере основывался на обратной связи, от многих людей?
2. Обратная связь от HR на руководителей свидетельствует о том, что менеджер применяет новую систему и

демонстрирует нужный уровень ответственности

Измерение влияния на ожидаемый результат

1. Вопросы Pulse Survey
 - Улучшился результат по показателю «упрощение процессов»
 - Улучшился результат по опросу подчиненных «Постановка целей, проведение бесед о развитии и карьере и частая обратная связь»
 - Уверенность в возможностях карьеры
2. Обратная связь от HR, как руководители принимают решения о рабочих показателях.



Распределение ролей

РУКОВОДИТЕЛИ

- Проводят три типа бесед: постановка целей, обратная связь и беседа о развитии
- Перестраивают свою работу так, чтобы повысить свою ответственность за результаты своих подчиненных
- Определяют барьеры/ возможности для профессионального роста своих людей, и предпринимают действия для устранения пробелов.
- Понимают мотивацию каждого сотрудника и находят подход
- Собирают обратную связь от сотрудников минимум 1 раз в год
- Строят беседы о развитии и карьере на основании обратной связи от многих респондентов

РАБОТНИКИ

- Отвечают за то, что у них есть правильно сформулированные цели
- Отвечают за свои результаты
- Разделяют ответственность с руководителем – являются инициаторами бесед
- Предлагают респондентов обратной связи
- Задают уточняющие вопросы, чтобы понять обратную связь
- Действуют на основании полученной обратной связи

HR

- Оказывает поддержку и руководителям и работникам

Что изменилось

- Смещение фокуса с процесса на достижение результата
- Постановка целей – цели только в поддержку бизнес плана, цели развития не ставятся на этапе постановки целей.
- Частая обратная связь в поддержку выполнения целей
- Форма
- Модель компетенций
- Измерение
- Ответственность

Что не изменилось

- Система рейтингов
- Что оцениваем «что» было сделано и «как» было сделано
- Развитие людей
- Работа через цели
- Подведение итогов года



Следующие шаги

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ 2018



- Попросите своего руководителя озвучить цели команды
- Сформулируйте свои индивидуальные цели
- Встретьтесь с руководителем, утвердите цели

ЧАСТАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



- Подумайте, в какой форме (устно, по электронной почте, формально) и как часто вы будете получать обратную связь у своего руководителя
- Обсудите при встрече – форму и частоту обратной связи, респондентов (подготовьте список людей, которые с вами работают, у которых можно запросить на вас обратную связь)

БЕСЕДА О РАЗВИТИИ И КАРЬЕРЕ



- Подумайте о своих профессиональных амбициях
- Сравните свои текущие навыки с моделью BEST и компетенциями, назовите свои сильные стороны и возможности
- Соберите обратную связь на себя
- Иницируйте беседу о развитии (если руководитель этого не сделал)

Мотивация на результат

Обучение по постановке целей

Зачем?

Улучшение бизнес показателей
через правильный фокус и
упрощение

Правильные цели

- Способствуют выполнению бизнес плана
- Улучшают рабочие показатели
- Помогают сфокусироваться на приоритетах
- Способствуют развитию



Ложь или истина

1. Работники достигают более высоких рабочих показателей, если сами ставят рабочие цели
2. Если вы поставите кому-то трудную цель, он будет работать больше, чтобы ее выполнить
3. Если вы попросите работника хорошо выполнить задачу, это даст больший эффект, чем постановка целей.

Что вы будете делать по-другому при постановке целей, принимая во внимание эти утверждения?



Система «Мотивация на результат» проста

Постановка целей

Обратная связь и
наставничество

Обзор и подведение итогов



Но мы часто делаем неправильный фокус



Фокусируйтесь на том, что дает максимальный эффект

Постановка целей

Обратная связь и
наставничество

Подведение итогов



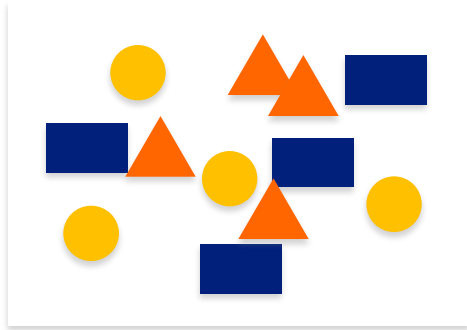
Что такое цель?

Цель – это РЕЗУЛЬТАТ, который вы достигните, который внесет значимый вклад в успех компании, команды и ваш личный успех.

Цели:

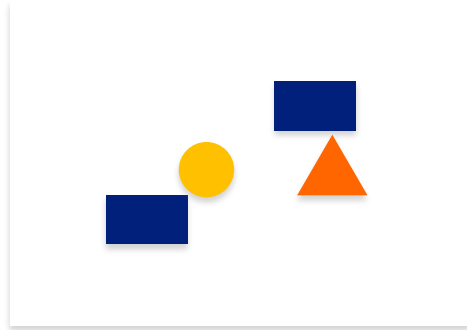
- Не более трех
- Трудно выполнить, очень трудно перевыполнить
- Напрямую связаны с целями на уровень выше (цели группы/отдела/функции/рынка)
- Содержат результат, которого вы достигните
- SIMple

Цели или задачи?



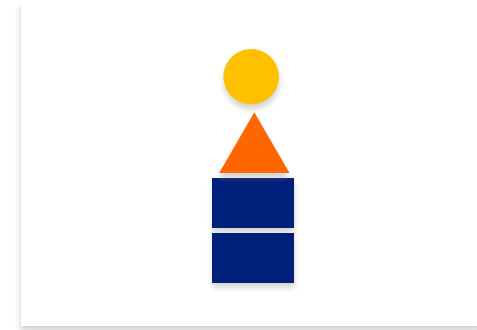
Рабочие обязанности

Действия, которые
являются частью
вашей работы



Задача

Действие, которое
помогает
выполнить цель



Цель

Значимый
результат, который
должен быть
достигнут

Нас награждают за выполнение целей, а не за
выполнение задач

Simple

- S**PECIFIC (конкретная)
ЧТО Я БУДУ ДОСТИГАТЬ
- I**MPORTANT: (важная)
ПОЧЕМУ ОНА ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ
- M**EASUREMENT: (измеримая)
КАК ОНА БУДЕТ ИЗМЕРЯТЬСЯ

SIMple пример

Что я буду делать

РАЗРАБОТАЮ И ВЫПОЛНЮ МАРКЕТИНГОВУЮ
ПРОГРАММУ

ДЛЯ НОВОГО НАПИТКА MSISE

ЧТО УВЕЛИЧИТ ПРОДАЖИ НА 4%

Зачем (значимость)

КАК Я ИЗМЕРЮ

- НЕТ БУЛЕТОВ
- НЕ ПРЕРВАННЫЕ ПРЕДЛОЖЕНИЯ



Практика



Пример. Объединение задач в правильную

цель.

Вводные: Одним из приоритетов рынка является увеличение прибыли за счет продажи разной продукции на 3%.

Задачи:

- Пересмотреть производство и найти возможности сокращения времени на производство сэндвича X
- Сократить отходы и потери ингредиентов при производстве
- Создать новый процесс
- Обучить работников новому процессу
- Найти нового поставщика

Сформулируйте цель:

Трудную, связанную с целью на уровень выше, по системе SIMple



Пример. Объединение задач в правильную

цель.

ЦЕЛЬ: Увеличить прибыль от продажи сэндвича X на 4% за счет сокращения времени производства на 5% , сокращения потерь на 6% и сокращения стоимости ингредиентов на 1%.

Связана с целью на уровень выше: Увеличить прибыль

Трудная: нужно добиться результатов в нескольких направлениях, чтобы
выполнить цель

В ней заложен результат: увеличить прибыль от продажи сэндвича X

Важная: поддерживает то, что важно бизнесу

Измеримая: увеличить прибыль на 4%



Три цели максимум... Выбор приоритетов

- **Что даст максимальный эффект для выполнения цели уровня выше?**
- **Что бы выбрали покупатели?**
- **Что вы выбрали инвесторы?**



Пример. Выбор приоритетов.

ЦЕЛЬ РЫНКА: Увеличить прибыль от продаж на 7%

- **Запустить два новых продукта, которые увеличат продажи на 1%**
- **Разработать и запустить новую кампанию по продвижению имиджа компании, (прирост +1) к текущему показателю**
- **Разработать и запустить маркетинговую программу в поддержку Биг Мака, которая увеличит продажи БигМака на 3%**
- **Сделать цифровое меню в 50% ресторанов**
- **Сократить время на производство продукта А на 5%, продукта Б на 3%**
- **Добиться сокращения закупочной цены на мясо на 0,5%**



Пример. Выбор приоритетов.

ЦЕЛЬ РЫНКА: Увеличить прибыль от продаж на 7%

- Запустить два новых продукта, которые увеличат продажи на 1%
- Разработать и запустить новую кампанию по продвижению имиджа компании, (прирост +1) к текущему показателю
- Разработать и запустить маркетинговую программу в поддержку Биг Мака, которая увеличит продажи БигМака на 3%
- Сделать цифровое меню в 50% ресторанов
- Сократить время на производство продукта А на 5%, продукта Б на 3%
- Добиться сокращения закупочной цены на мясо на 0,5%



Задание

Напишите цель вашего департамента/группы

Сформулируйте свою цель:

- **SIMple**
- **Связанную с целью на уровень выше**
- **Трудную**



Распределение ролей в процессе

Руководитель	Работник
Каскадирует цели департамента/группы своим работникам	Отвечает за постановку своих целей и согласование их с руководителем
Обеспечивает правильные цели своих подчиненных	Отвечает за выполнение своих целей
Калибрует цели команды	Иницирует получение обратной связи
Дает регулярную обратную связь работникам, необходимую для выполнения целей	Иницирует беседу с руководителем, когда цели нужно скорректировать
Отвечает за работу команды	
Корректирует или меняет цели работников в случае необходимости	



Процесс калибровки целей





Что такое цели работников?

Цель – это задокументированные по системе SIMple результаты, которых каждый из вас достигнет, из которых сложится выполнение целей команды.



Что такое калибровка целей и зачем ?

- УБЕДИТЬСЯ, ЧТО У ВСЕХ ЦЕЛИ АДЕКВАТНОЙ СЛОЖНОСТИ
- СВЯЗАТЬ ЦЕЛИ МЕЖДУ СОБОЙ
- УСТРАНИТЬ ПОВТОРЫ

Когда цели меняются?



Изменение/корректировка целей

Когда:

- Изменение бизнес контекста
- Работник выполнил цель
- Появились приоритетные бизнес – задачи
- Обстоятельства вне зоны контроля
- Изменение роли/должности

Порядок изменения:

- Иницирует работник или руководитель
- Обсуждается
- Утверждает только руководитель



ИТОГИ

ПРАВИЛЬНАЯ ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ:

- РЕЗУЛЬТАТ, КОТОРЫЙ ПОЛУЧИТ РАБОТНИК, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ БИЗНЕС ЗАДАЧ
- ТРУДНАЯ ДЛЯ ТОГО, ЧТОБЫ УЛУЧШАЛИСЬ РАБОЧИЕ ПОКАЗАТЕЛИ
- SIMple

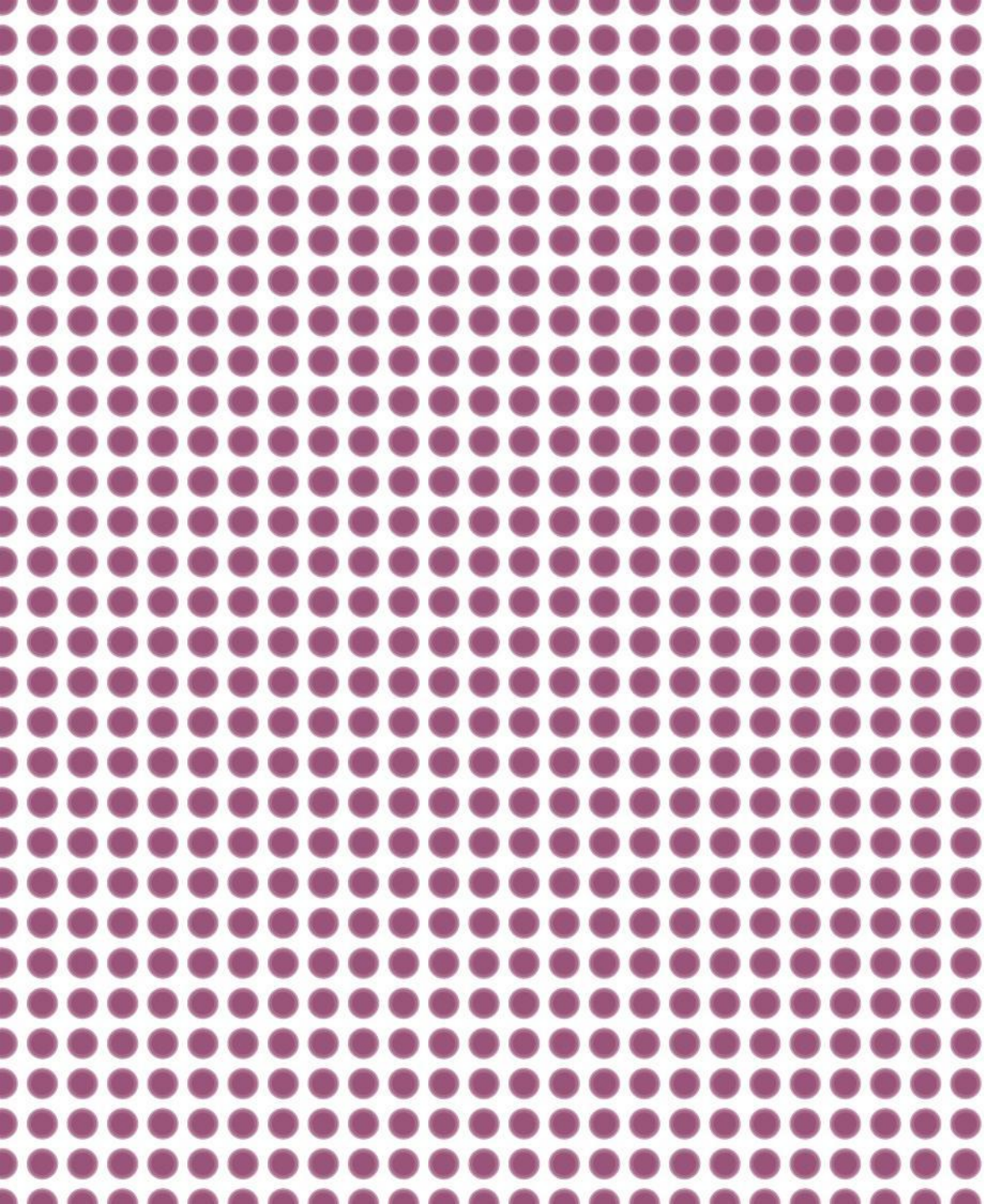
Постановка целей. Следующие шаги

- 1.** Попросите своего руководителя дать цели команды
- 2.** Сформулируйте свои цели: не более трех, трудные, связанные с целями команды, по системе SIMple
- 3.** Утвердите со своим руководителем
- 4.** Обсудите их во время беседы по постановке целей, утвердите или скорректируйте со своим руководителем
- 5.** Постоянно возвращайтесь к своим целям, инициируйте обсуждение изменений целей со своим руководителем, если необходимо



Ваша ответственность

- Иметь индивидуальные бизнес цели (не более трех, трудные, SIMple)
- Обсудить их со своим руководителем и выполнять их
- Просматривать, чтобы они были актуальными и инициировать обсуждение с руководителем
- Запрашивать обратную связь и действовать на ее основании
- Отвечать на опросы по системе



Ваши вопросы