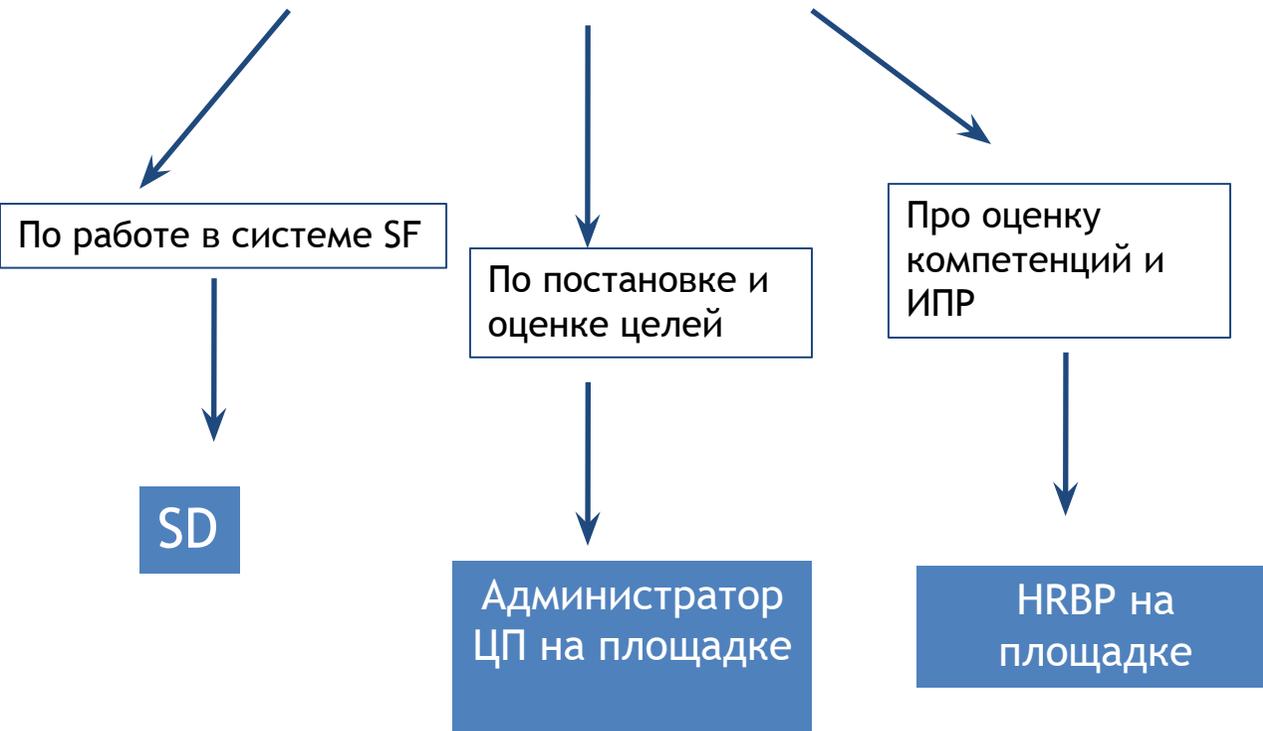
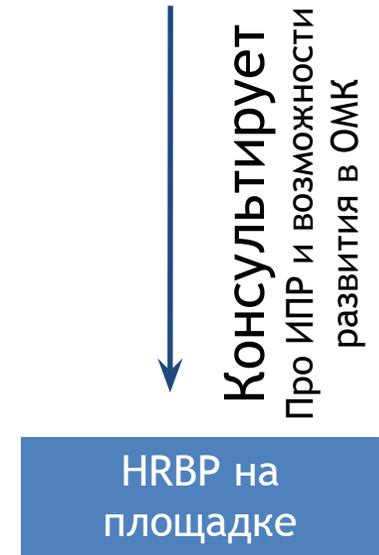




Вопросы от руководителей на семинарах



Тренер





Роль руководителя при оценке сотрудника в рамках годового цикла

Дирекция по управлению персоналом и Дирекция по управлению эффективностью

Материалы для семинара
Ноябрь - декабрь 2018



Цели семинара:

- Сформировать целостное понимание роли руководителя при работе с сотрудниками в рамках годового цикла
- Сформировать понимание целей и результатов личной встречи с сотрудником
- Обсудить критерии формулировки целей
- Систематизировать навыки предоставления обратной связи по результатам оценки компетенций, а также навыки формирования Индивидуальных Планов Развития



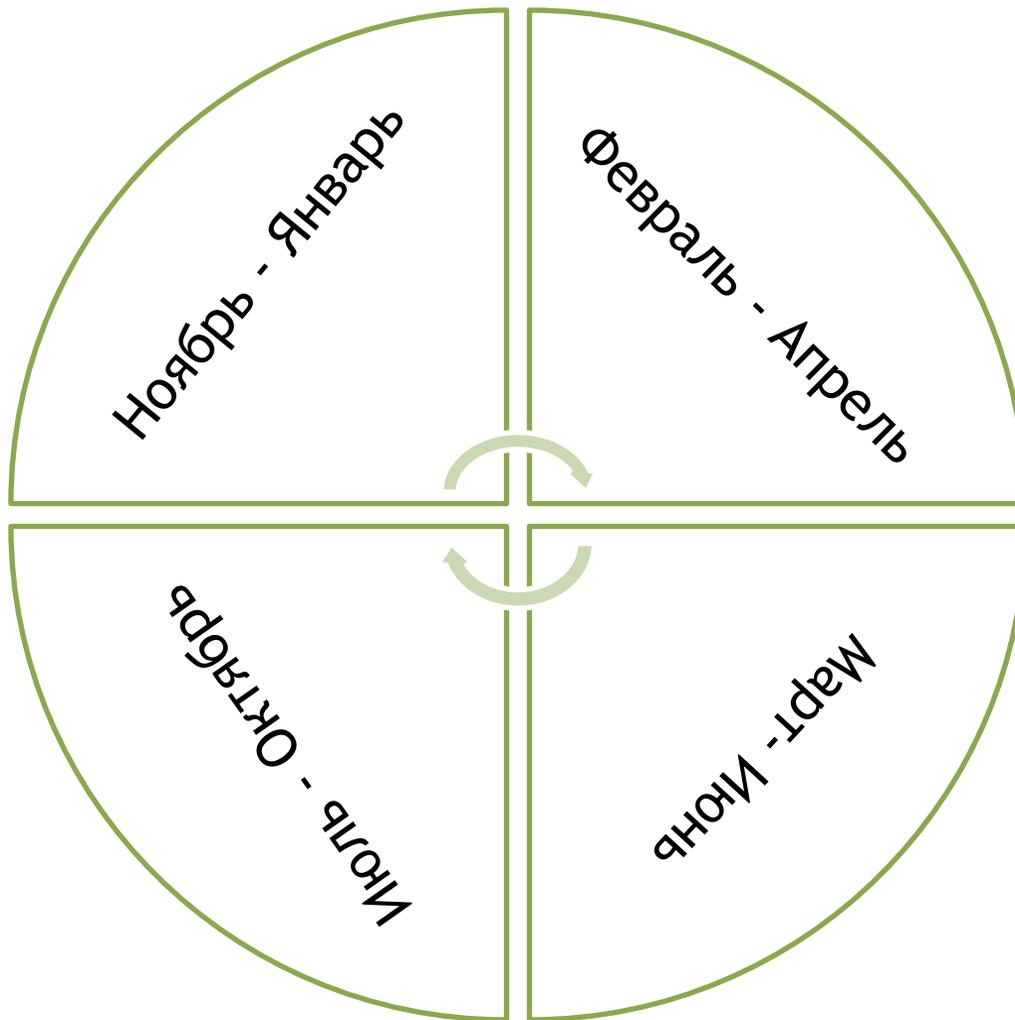


Разминка

Годовой цикл - это...?



Годовой цикл управления эффективностью в ОМК



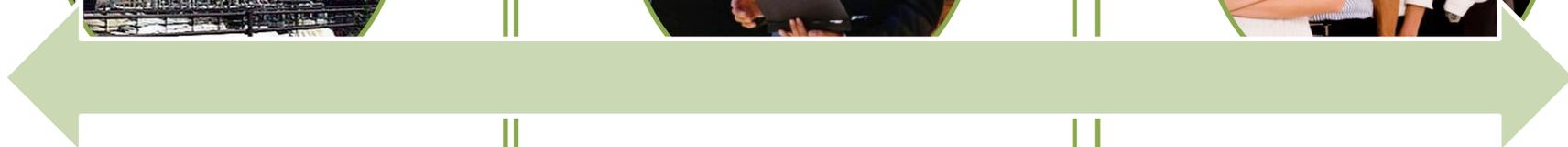


Годовой цикл управления эффективностью в ОМК





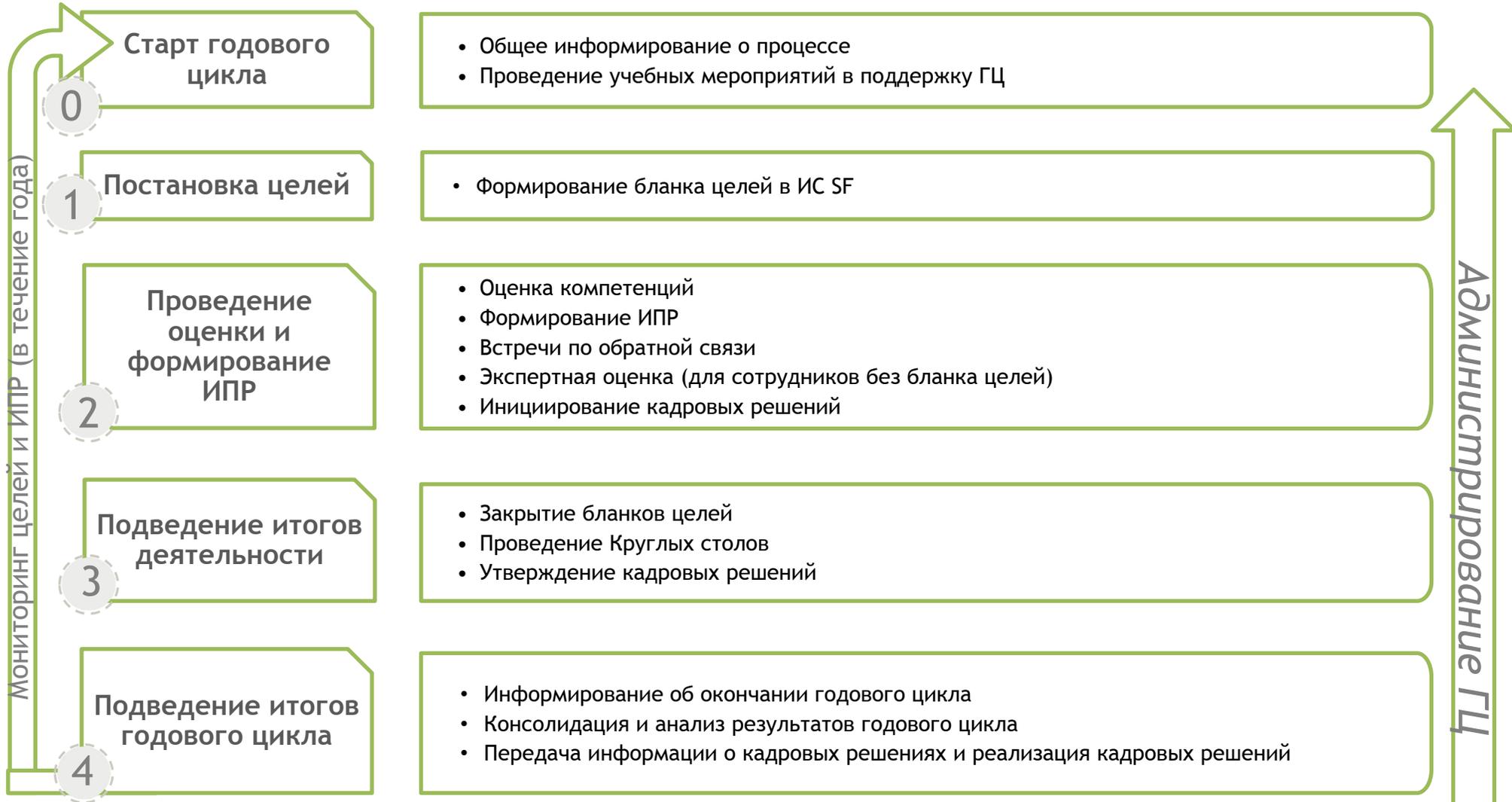
Ценность процесса управления эффективностью





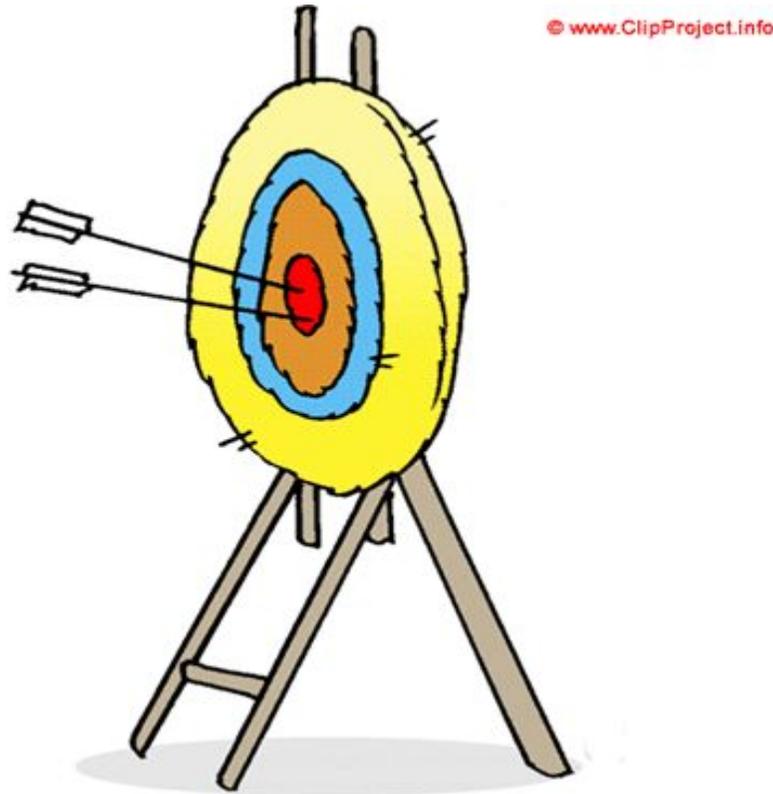
Общие этапы проведения Годового цикла

Годовой цикл - система взаимосвязанных между собой процессов по управлению эффективностью персонала.





Часть 1. Постановка целей и система целеполагания





Управление эффективностью - основополагающий процесс, который по сути и есть управление организацией

Система управления эффективностью - **регулярный процесс** создания **культуры эффективности** и концентрации менеджмента компании на **достижении стратегических целей** Компании, за счет:

- Постановки целей подразделениям и сотрудникам, связанных между собой и со стратегией компании;
- Регулярного мониторинга достижения поставленных целей;
- Объективной оценки результатов и обратной связи;
- Системы мотивации, ориентированной на достижение целей.

!!! Управление эффективностью повышает гарантии достижения стратегических целей Компании.



Управление эффективностью - основополагающий процесс, который по сути и есть управление организацией

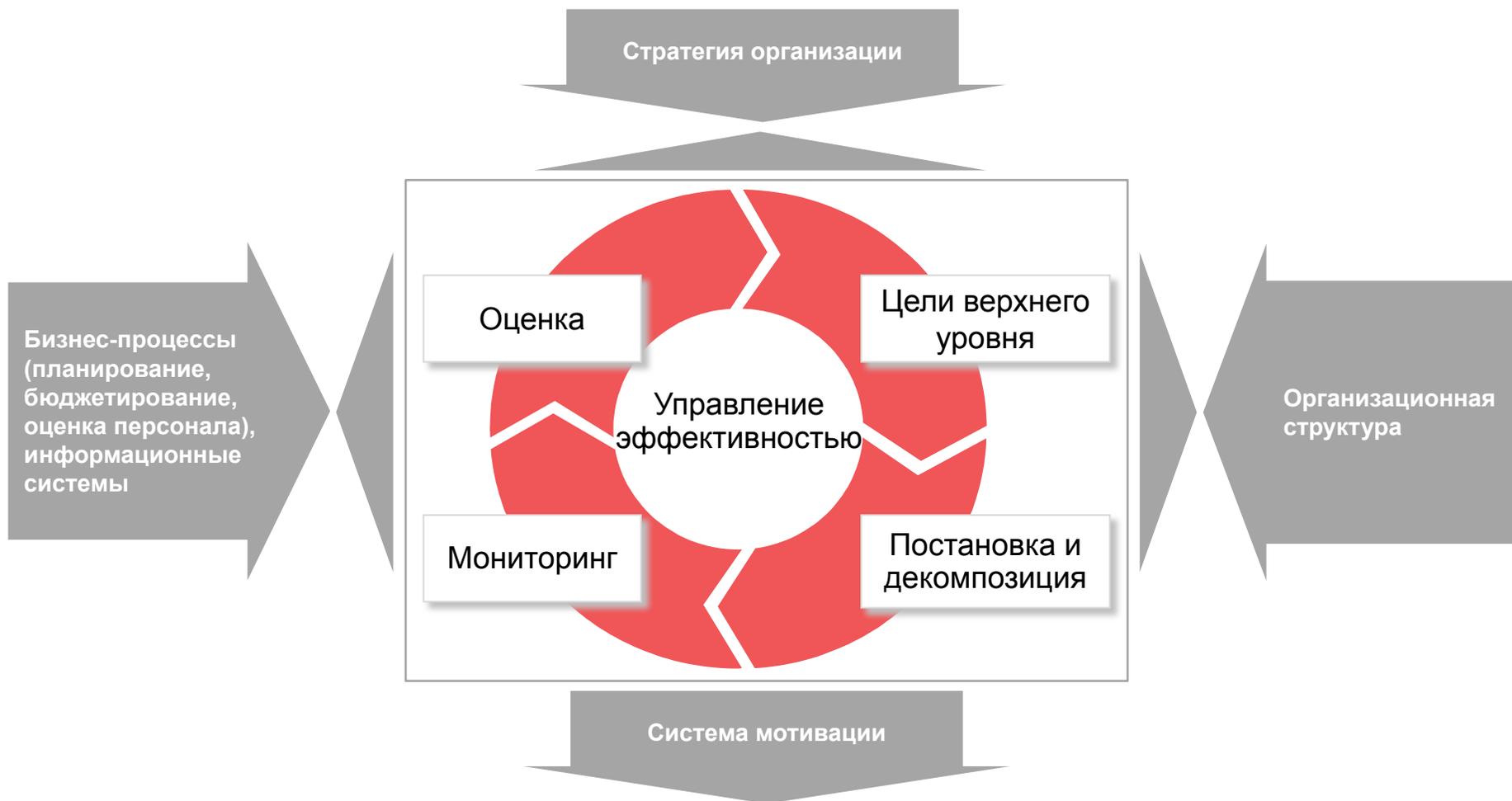
Система управления эффективностью - **регулярный процесс** создания **культуры эффективности** и концентрации менеджмента компании на достижении **стратегических целей** Компании, за счет:

- Постановки целей подразделениям и сотрудникам, связанных между собой и со стратегией компании;
- Регулярного мониторинга достижения поставленных целей;
- Объективной оценки результатов и обратной связи;
- Системы мотивации, ориентированной на достижение целей.

Задача системы управления эффективностью - повышать гарантии достижения стратегических целей Компании.



Управление эффективностью регулярный процесс, встроенный в деятельность Компании





Цели и контрольные показатели: определения

- С помощью системы целей и контрольных показателей компания говорит сотрудникам **ЧТО** они должны сделать и устанавливает стандарты того, **КАК ХОРОШО** они должны сделать это.
- **Цель** - конкретный желаемый результат в будущем. **Соглашение сторон** (исполнителя и поручителя) относительно результатов деятельности на определенный период времени.
- **Контрольный показатель (KPI)** - характеристика или параметр, с помощью которого мы будем измерять достижение поставленной цели.

Примеры целей и КПЭ для функции управления кадрами

Процесс	Пример цели	Пример КПЭ
Подбор персонала	Обеспечить эффективный процесс подбора персонала	% незакрытых вакансий на определенный момент времени
Развитие и обучение персонала	Обеспечивать уровень квалификации сотрудников, соответствующий корпоративным стандартам	% уволенных сотрудников среди тех, кого мы не хотели удерживать
Мотивация персонала	Обеспечить высокий уровень мотивации персонала	% уволившихся сотрудников из тех, которых мы хотели удержать
Компенсация	Обеспечить контроль изменения доходов сотрудников	Изменение ФОТ / Изменение выручки компании

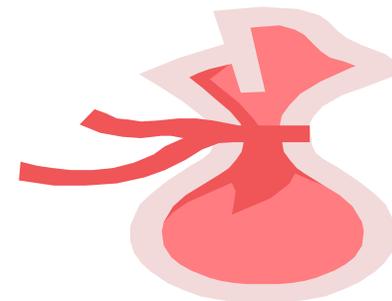


Цель - ожидаемый результат, а не действие

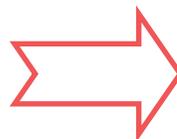
ДЕЙСТВИЕ



РЕЗУЛЬТАТ

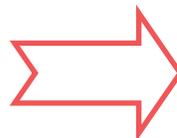


Анализ и сокращение условно-постоянных издержек



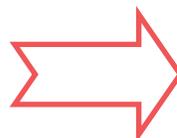
Получить экономию на условно-постоянных издержках по всей Компании не менее 20% по сравнению с уровнем прошлого года

Завершение реконструкции цеха, создание условия увеличения поставок на экспорт



Обеспечить целевую долю экспортных поставок цеха к концу текущего года не ниже 25% от общего объема отгрузки

Разработка и реализация программы повышения лояльности клиентов, включая долгосрочные соглашения



Получить денежную долю долгосрочных договоров в общем объеме по Компании на уровне не ниже 70%



Правила определения целей: SMART модель

1. SMART * - система и методика постановки целей, целеполагания, используемая в менеджменте, в частности: в проектном управлении и маркетинге

S <i>Specific</i> КОНКРЕТНЫМИ	M <i>Measurable</i> ИЗМЕРИМЫМИ	A <i>Attainable</i> ДОСТИЖИМЫМИ	R <i>Relevant</i> АКТУАЛЬНЫМИ	T <i>Time-bound</i> ОГРАНИЧЕННЫМИ ВО ВРЕМЕНИ
 <p>Цели должны быть сфокусированы на получение конкретного результата (количественного или качественного)</p>	 <p>Поддаются количественному определению с указанием критериев, позволяющих определить степень их достижения</p>	 <p>Выполнимы, но требуют приложения усилий</p>	 <p>Цели должны быть релевантны, т.е. соотноситься с более общей, стратегической целью и работать на ее достижение</p>	 <p>Для каждой цели должны быть определены временные рамки</p>

* - термин происходит от английского "smart" – "умный", (хитрый, смекалистый).

В маркетинг термин смарт ввел Питер Друкер (американский учёный австрийского происхождения; экономист, публицист, педагог, один из самых влиятельных теоретиков менеджмента XX века) в 1954 г.



Упражнение про ботинки.

1. Вы менеджер по работе с VIP клиентами. В течение двух месяцев Вы пытались установить контакт с очень перспективным для Вашего банка клиентом, и вот Вам удалось назначить встречу в театре - сегодня в 18.00. Вы понимаете, что просто обязаны выглядеть «на все сто». Однако, вечером вы обнаружили, что ваши туфли сжевала собака! Вчера после работы Вы заходили в магазин неподалеку от офиса и выбирали туфли соответствующие ситуации. К сожалению, у Вас не оказалось с собой достаточно наличных, и Вы решили, что купите их как-нибудь в другой раз. На следующий день Вы как обычно приходите на работу в 8.15. К Вам подходит Ваш руководитель и говорит, что Вам необходимо срочно (прямо сейчас) выехать к заказчику за город и вернетесь Вы только к концу рабочего дня. Это такой район, в котором даже не работает связь. Вы понимаете, что купить туфли у Вас не получается. А так, как это очень важно для Вас, Вы решаете написать записку Вашему стажеру Саше, чтобы он купил туфли. Машина Вас уже ждет, у Вас три минуты.
2. Задача: написать такую записку, которая сработает на все 100% и вы вечером будете в туфлях (нет возможности связаться по мобильному, почте, отправить родственнику / другу).



Элементы системы целеполагания - откуда формируются цели?

Стратегия
Цели верхнего уровня

1. **Стратегия** - документ, фиксирующий долгосрочные приоритеты и цели развития Компании, и содержащий взаимосвязанный набор мероприятий и планов по их достижению.
2. **Цели верхнего уровня** направлены на реализацию стратегии Компании, требуют лидерства / внимания со стороны высшего руководства

Пакеты целей
(функциональный и дивизиональный)

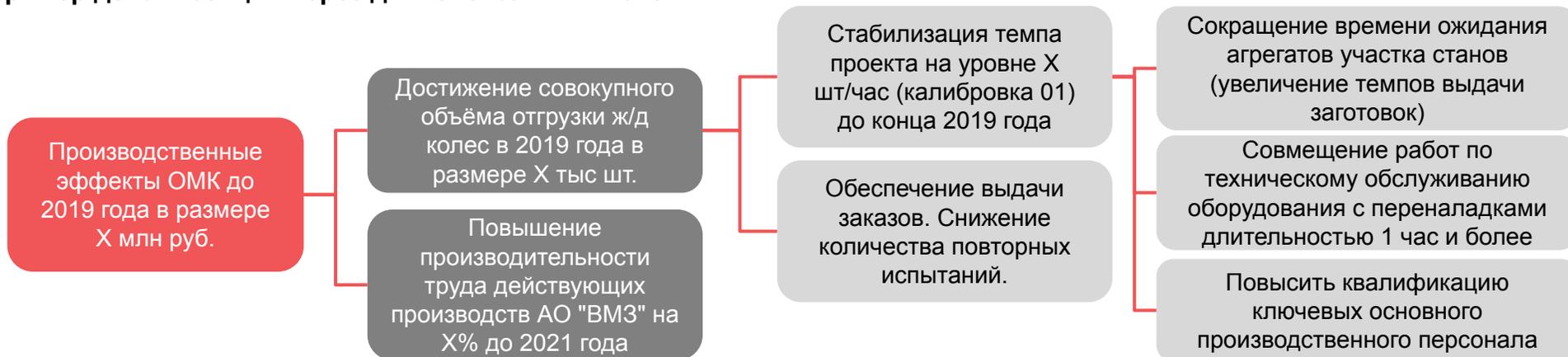
1. **Функциональный пакет** - представляет собой набор целей по определенной функции, достижение которых обеспечивает реализацию функциональной стратегии. Может включать набор целей по своей функции (для категорий сотрудников А, В, С и D) и по смежным функционалам (для категорий персонала уровня В в УК, директоров дивизионов и первой линейки их подчиненных в дивизионах, включая начальников цехов).
2. **Дивизиональный пакет** - представляет собой набор целей по производству и целей из других функциональных пакетов. Дивизиональный пакет целей включает бланк целей Директора Дивизиона и декомпозицию его целей на первую линейку подчинения.

Индивидуальные цели

Индивидуальные цели - это цели конкретного сотрудника, сформированные на основании целей верхнего уровня, целей дивизиона, функции или целей руководителя декомпозированных / каскадированных на него.

Пример декомпозиции страт. целей на операционный уровень

Пример декомпозиции через дивизиональный пакет



Пример декомпозиции через функциональный пакет



■ - цель верхнего уровня

■ - функциональная / дивизиональная цель

■ - индивидуальная цель



Правила декомпозиции целей

Декомпозиция

Инструмент закрепления целей и соответствующих КПЭ за структурными элементами организации разного иерархического уровня (как правило - за должностями, с верхнего уровня ответственности на нижний).

Задача декомпозиции

Способствовать тому, чтобы все сотрудники работали в едином направлении достижения целей Компании (корпоративного показателя и стратегических целей Компании), и каждый сотрудник вносил вклад в достижение целей Компании согласно своим полномочиям/компетенциям и имеющимся в распоряжении ресурсам

Навык декомпозиции

Владение компетенцией «управление по целям» предполагает, что руководитель:

- ✓ знает, что такое декомпозиция,
- ✓ знает, по каким правилам нужно декомпонировать цели в ОМК,
- ✓ умеет декомпонировать свои цели на задачи/подчиненные цели с учетом правил декомпозиции и ставить в ответственность подчиненным сотрудникам.

1. Соответствие ответственности реальным полномочиям, ресурсам и компетенциям

Базовые правила декомпозиции

2. Согласованность целей и КПЭ по вертикали (необходимо обеспечить охват наиболее важных под-процессов) и горизонтали (цели не должны пересекаться/противоречить друг другу)

Чек-лист по корректной декомпозиции

- 1 Цели сотрудников в подчинении с индивидуальной ответственностью за результат не пересекаются друг с другом и не дублируют друг друга*
- 2 Цели одного сотрудника не противоречат друг другу
- 3 Цели всех сотрудников в подчинении соответствуют их компетенциям, полномочиям и имеющимся в распоряжении ресурсам
- 4 Достижение всех и только всех целей, которые были декомпонированы с верхнего уровня управления на нижний приведет к 100%-ному выполнению вышестоящей цели.
- 5 Нет случаев дублирования целей руководителя (вместе с соответствующими КПЭ) на подчиненных в случае, если у подчинённых есть специализация/разделение ответственности по этапам бизнес-процесса/функционалу/этапам проекта.
- 6 В ходе очных обсуждений с сотрудниками по постановке целей даны необходимые пояснения по поставленным целям. Сотрудникам поставленные цели понятны.

* В случае с командной ответственностью за результат у сотрудников могут быть дублирующиеся цели



Постановка целей в системе позволяет ...

1. Определить стратегические цели Компании и ключевые показатели для каждой функции;
2. Декомпозировать стратегические цели от топ-менеджмента до уровня каждого сотрудника;
3. Сформировать у сотрудников четкое понимание индивидуальных целей и своей роли в реализации стратегии



Упражнение «Принципы целеполагания»

Задание командам: внутри своей команды обсудите доставшиеся вам принципы, приведите примеры их использования, что будет, если принцип будет нарушен?

На обсуждение 5 минут.

Подготовьте короткий доклад по своим принципам для других команд.

На выступление - 5 минут.



Постановка целей. Ключевые принципы (1 / 2)

1. **Процесс постановки целей организован сверху-вниз:** сперва утверждаются стратегические цели Компании (цели верхнего уровня), затем цели функций и дивизионов (функциональные и дивизиональные пакеты целей), далее индивидуальные цели. В том числе принцип применим и к организационной структуре: сначала осуществляется постановка целей руководителям, затем - их подчиненным;
2. **Своевременность.** Все этапы процесса целеполагания должны выполняться вовремя;
3. **Фокус на достижении результатов.** Ориентация на достижение результатов (а не просто исполнение действий и процедур), ведущих к достижению стратегических целей Компании;
4. **SMART.** Цели должны быть сформулированы в соответствии с критериями модели S.M.A.R.T. (конкретные, измеримые, достижимые, значимые и ограниченные во времени);
5. **Персонафикация ответственности.** У каждой цели есть ответственный за ее достижение;



Постановка целей. Ключевые принципы (2 / 2)

6. **Баланс ответственности.** Ответственность сотрудника за набор целей сбалансирована с его полномочиями, компетенциями, и ресурсами необходимыми для достижения целей;
7. **Согласованность / декомпозиция.** Цели должны быть увязаны между собой по горизонтали (достижение цели по процессу должно приводить к достижению цели по связанному процессу одного уровня) и вертикали (достижение всех и только всех целей нижнего уровня должно приводить к достижению цели более верхнего уровня), не должны дублировать и противоречить друг другу;
8. **Приоритезация целей.** Обеспечение понимания каждым сотрудником уровня приоритетности каждой цели, вмененной ему в ответственность. Бланк целей может содержать не более 15 целей (шт.), общий вес бланка должен быть 100%, минимальный вес одной цели не может быть ниже 5%

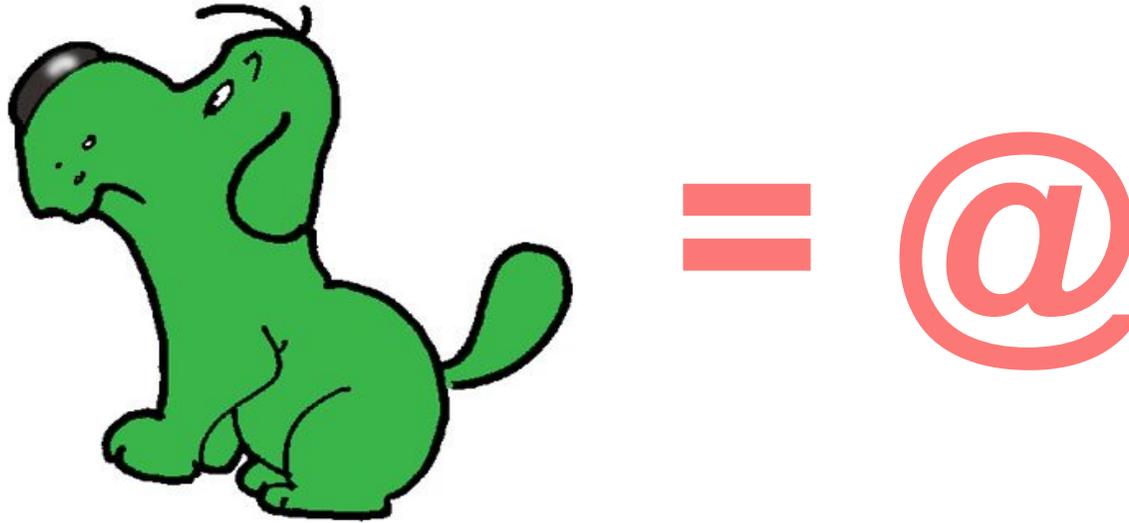


Просьба к аудитории:

**«Нарисуйте, пожалуйста, собачку
у себя в блокнотах!»»**



Согласованное понимание



© www.ClipProject.info

Разные картины мира руководителя и сотрудника приводят к разному пониманию целей и результатов.

Кто ответственен за сверку картинок восприятия целей?



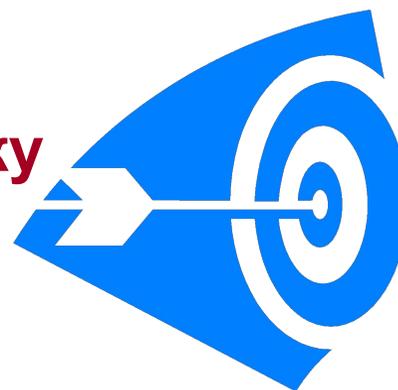
Согласованное понимание

Инструмент проверки данного критерия в диалоге:

Вопросы сотруднику:

1. Расскажи как понял значение цели?
2. Что конкретно будешь делать для выполнения цели?
3. С чего начнешь?

Создайте яркую и четкую картинку результата достижения цели!





видео фрагмент «Яблоко»



О чем нужно помнить руководителю при обсуждении целей с сотрудником:

- Проверка понимания сотрудником поставленной задачи (т.е. согласованное понимание руководителя и сотрудника)
 - Описание того, как будет проверяться достигнут ли результат или нет
 - Перед тем как поставить цель – задуматься, насколько она может быть реализована данным конкретным сотрудником и насколько ее реализация будет для него интересной и амбициозной
 - Актуальность цели и мотивированность сотрудника
 - Наличие временных ограничений для каждой цели
- формулировка целей с сотрудником в режиме диалога
- сотрудник, вовлеченный в постановку целей, вовлечен в их выполнение



Постановка целей. Сроки и этапы постановки целей

Сроки процесса

- ✓ Сроки постановки целей для категорий А, В, С для УК и А, В по БЕ: 19.11.18 - 21.12.18
- ✓ Сроки постановки целей для категорий С, Д по БЕ: 09.01.19 - 31.01.19
- ✓ Для согласующих (шаги 1.5 - 1.9) установлены промежуточные сроки - 5 рабочих дней. По истечении указанного срока задача считается просроченной и в списке задач Success Factors выделяется красным цветом.

Этапы проведения процесса



Легенда



Старт процесса

- ✓ Каждому сотруднику придет уведомление на эл. почту о старте процесса постановки целей. До этого сообщения никаких дополнительных действий предпринимать не нужно.
- ✓ Более детальное описание этапов процесса представлено на следующем слайде
- ✓ По дополнительным вопросам обращаться к администраторам процесса, перечень администраторов процесса целеполагания доступен в Профиле сотрудника в SF.



1

Постановка целей. План график постановки пакетных целей



1

до 22 октября

ДУЭ информирует функции по постановке пакетных целей на 2019 год и передает формат пакетов.

2

до 09 ноября

Функции* передают в ДУЭ функциональные пакеты целей на 2019 год.

3

до 19 ноября

1. ДУЭ осуществляет метод. проверку пакетов, совместно с функциями решают открытые вопросы. По результатам проводится информирование КУЭ о формировании пакетов или эскалация спорных вопросов.

4

до 14 декабря

1. На базе функциональных пакетов формируется дивизиональный свод целей (УД и первая линейка подчинения);
2. Обратная связь функциям по итогам согласования пакетов с дивизионами;
3. Вынесение спорных вопросов между Административным и Функциональным руководителям.

5 - 6

Запуск процесса постановки в Success Factors.

1. Бланки постановки запущены в SF 19.11.18
2. Бланки А, В, С УК и А, В БЕ утверждены до 21.12.18
3. Бланки С, D по БЕ утверждены до 31.01.19

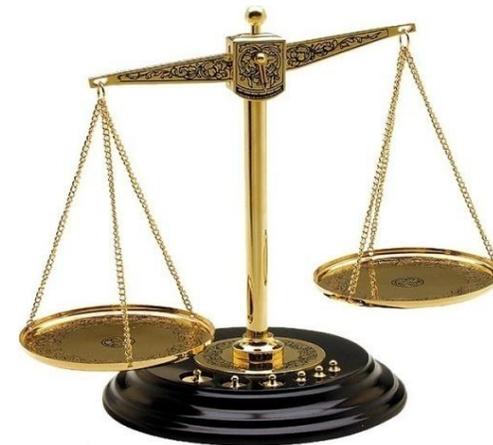
* - список функций, по которым обязательно формируем пакеты: продажи, закупки, логистика, уцп, персонал, инвестиции, нвп, энергетика, безопасность производства, экономика и финансы, ремонты, производственная система



Часть 2. Оценка компетенций, формирование ИПР.

Диалог по итогам оценки.

Эффективная обратная связь при
работе с подчиненными





2

Оценка компетенций (180), формирование ИПР и обратная связь

Цели оценки компетенций

- ✓ Выявление сильных сторон и сторон для развития оцениваемых
- ✓ Определение мероприятий для развития компетенций в соответствии с поставленными на будущий период целями и задачами

Сроки процесса

- ✓ Сроки оценки компетенций: 01.12.2018 - 18.01.2019
- ✓ Сроки формирования ИПР: 01.12.2018 - 31.01.2019
- ✓ Сроки проведения обратной связи: 15.12.2018 - 15.02.2019

Участники процесса

- ✓ Оценка компетенций проводится в формате 180 градусов для категорий D, C, B, A
- ✓ Формирование ИПР доступно для всех сотрудников прошедших оценку компетенций

Этапы проведения процесса

- 1 этап:** Самооценка Сотрудника по компетенциям, фиксация зон улучшения и значимых достижений, формирование ИПР. Инициирование встречи по обратной связи с руководителем. Проходит в системе SF.
- 2 этап:** Подготовка руководителя ко встрече по обратной связи с сотрудником
- 3 этап:** Встреча по обратной связи
- 4 этап:** Заполнение оценочной формы руководителем: проставление оценок компетенций, экспертной оценки целей (для сотрудников без бланков целей) и инициирование кадровых решений. Перевод формы оценки (в систему SF) на этап «Подтверждение на Круглом столе»



2

Корпоративная модель компетенций

- В этом году в Компании запущен проект по интеграции ценностей ОМК в модель компетенций: проведено глобальное исследование, выявлены ядерные / ключевые ценности, которые будут положены в основу общекомпаньных компетенций.
- В силу масштаба этой трансформации было принято решение в этом году оценивать только управленческие компетенции, поскольку они не подлежат изменениям
- К следующему году будут внедрены измененные общекомпаньные компетенции, а также добавлены функциональные компетенции





2

Модель для оценки по компетенциям в 2018 г.



Оценка проводится:

- По управленческим компетенциям с возможностью запроса обратной связи от сторонних экспертов

Причины изменений:

- В этом году в Компании запущен проект по интеграции ценностей ОМК в модель компетенций: проведено глобальное исследование, выявлены ядерные / ключевые ценности, которые будут положены в основу общекорпоративных компетенций.
- В силу масштаба этой трансформации было принято решение в этом году оценивать только управленческие компетенции, поскольку они не подлежат изменениям
- К следующему году будут внедрены измененные общекорпоративные компетенции, а также добавлены функциональные компетенции

Управленческие компетенции (для руководителей)

1	Постановка целей и задач	
2	Планирование и организация	
3	Анализ и контроль	
4	Оценка и обратная связь	
5	Развитие сотрудников	



Управленческие компетенции (для руководителей)

1	Постановка целей и задач	способность формулировать цели и задачи в форме, обеспечивающей качественное исполнение, заранее определяя их приоритетность и ожидаемый результат
2	Планирование и организация	способность устанавливать для себя и других порядок действий, необходимых для достижения цели, составлять планы, учитывая возможные изменения обстоятельств и эффективно распределяя ресурсы.
3	Анализ и контроль	способность структурировать, анализировать и систематизировать получаемую информацию и принимать на основе этой информации управленческие решения
4	Оценка и обратная связь	способность давать регулярную оценку действиям сотрудников; предоставлять конструктивную, сбалансированную и развивающую обратную связь
5	Развитие сотрудников	способность эффективно передавать знания и опыт, создавать условия, при которых подчиненные охотно выполняют свои обязанности и повышают профессионализм



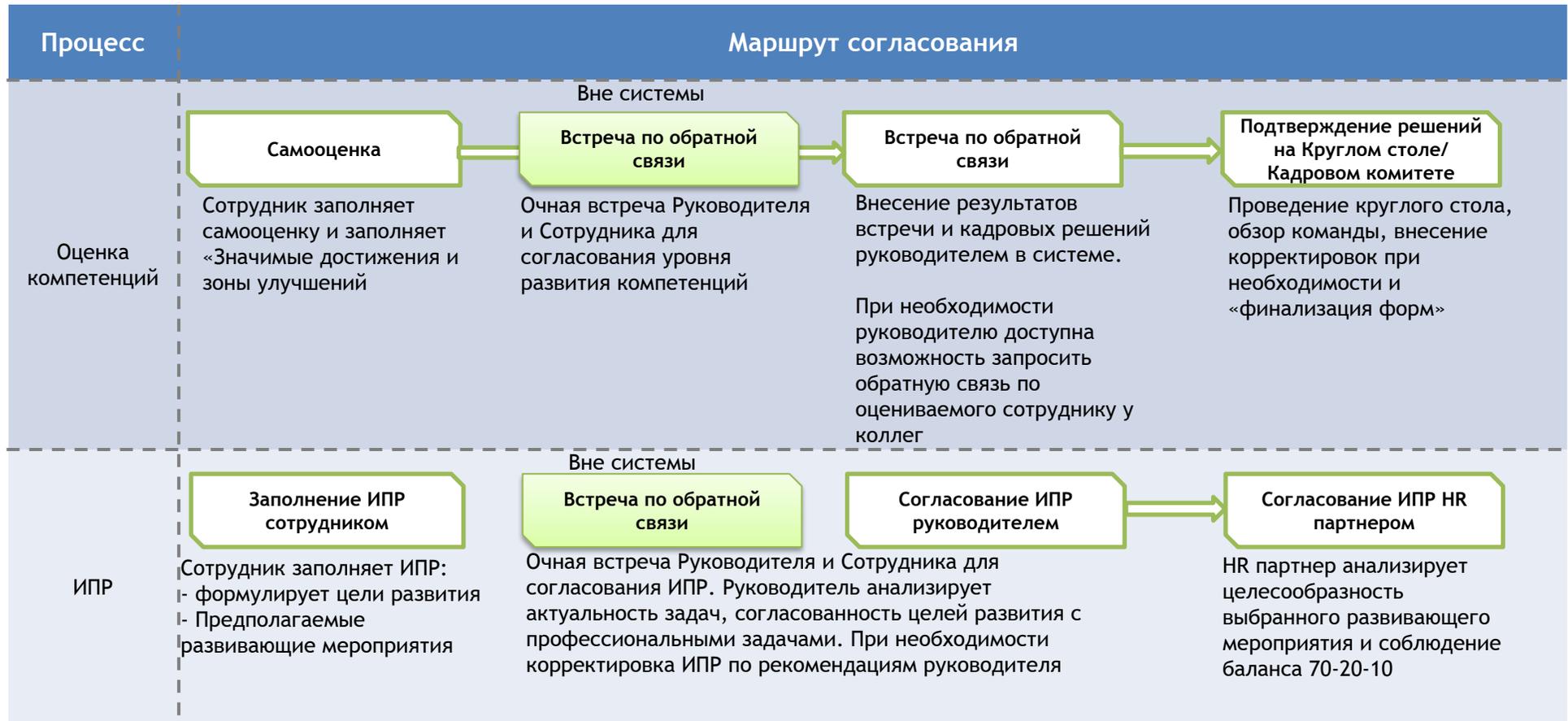
Шкала оценки компетенций в

Описание в системе	Дополнительная расшифровка
Не было возможности наблюдать	
Не выполняет/делает неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none">• Неудовлетворительный результат. Требуется активное улучшение• Низкий уровень развития компетенции. Уровень развития компетенции не позволяет сотруднику достигать результатов даже в хорошо знакомых рабочих ситуациях.
Делает значительно реже, чем необходимо	<ul style="list-style-type: none">• Удовлетворительно проявляет описанное поведение• Посредственный результат. Требуется улучшения. Показывает нестабильные результаты в этой области• Уровень развития компетенции ниже стандартного. Компетенция проявляется частично.• Уровень развития компетенции позволяет сотруднику достигать результатов только в хорошо знакомых рабочих ситуациях, действовать по существующим алгоритмам и инструкциям.
Выполняет/делает в требуемом объеме на заданном уровне	<ul style="list-style-type: none">• Стандартный уровень развития компетенции. Требуемый уровень развития компетенции• Уровень развития компетенции позволяет сотруднику достигать результатов во всех базовых рабочих ситуациях.
Выполняет/делает, превосходя ожидания	<ul style="list-style-type: none">• Выполняет/ Делает в полном объеме во всех базовых рабочих ситуациях и в большинстве нестандартных ситуаций или ситуаций повышенной сложности• Отличный результат. Превосходит ожидания• Выполняет / делает превышая средний стандарт работы• Высокий уровень развития компетенции. Уровень развития компетенции позволяет сотруднику достигать результатов в сложных, нестандартных ситуациях.
Является примером для подражания в этом аспекте	<ul style="list-style-type: none">• Выполняет / делает значительно превышая ожидания и требования во всех нестандартных ситуациях или ситуациях повышенной сложности• Выполняет на уровне лучших 5% значимо превосходя ожидания• Выдающийся результат. Значительно превосходит ожидания• Исключительно высокий уровень развития компетенции. Компетенция выражена ярко, сотрудник является эталоном применения данной компетенции.• <i>Уровень развития компетенции позволяет сотруднику достигать результатов в большинстве ситуаций высокой сложности, разрешать кризисы, быть транслятором собственного опыта</i>

Количество сотрудников, получивших «5» не должно превышать 10%

Сотрудники, оцененные на «5» становятся достоянием Компании и зачисляются в штат внутренних преподавателей по передаче экспертизы
Сотрудники, оцененные на «5» не включаются в развивающие мероприятия по корпоративным и управленческим компетенциям

2 Оценка компетенций 180, формирование ИПР и обратная связь





Роли участников процесса оценки, формирования ИПР и их ответственность

Сотрудник (оцениваемый)

- Проводит самооценку
- Вносит информацию о зонах улучшения и значимых достижениях
- Заполняет ИПР
- Назначает встречу с руководителем

Руководитель

- Анализирует самооценку оцениваемого
- Проводит оценку по компетенциям, пользуясь мастером заполнения
- Вносит экспертную оценку по степени достижения сотрудником целей (Для сотрудников без бланков целей)
- При необходимости корректирует ИПР и направляет на согласование HR партнеру
- Дает оцениваемому обратную связь
- Иницирует кадровые решения
- Рассказывает на Круглом столе о предлагаемых кадровых решениях

HR партнер

- Согласовывает или возвращает ИПР на доработку руководителю
- Назначает встречу с руководителем, с целью обсуждения инициированных руководителем кадровых решений
- В случае подготовки к Кадровому Комитету формирует презентации по команде



2

Встречи по обратной связи - Действия руководителя



На этапе подготовки Руководителю важно сформировать предварительное мнение относительно оценки компетенций, экспертной оценки, предварительных кадровых решений

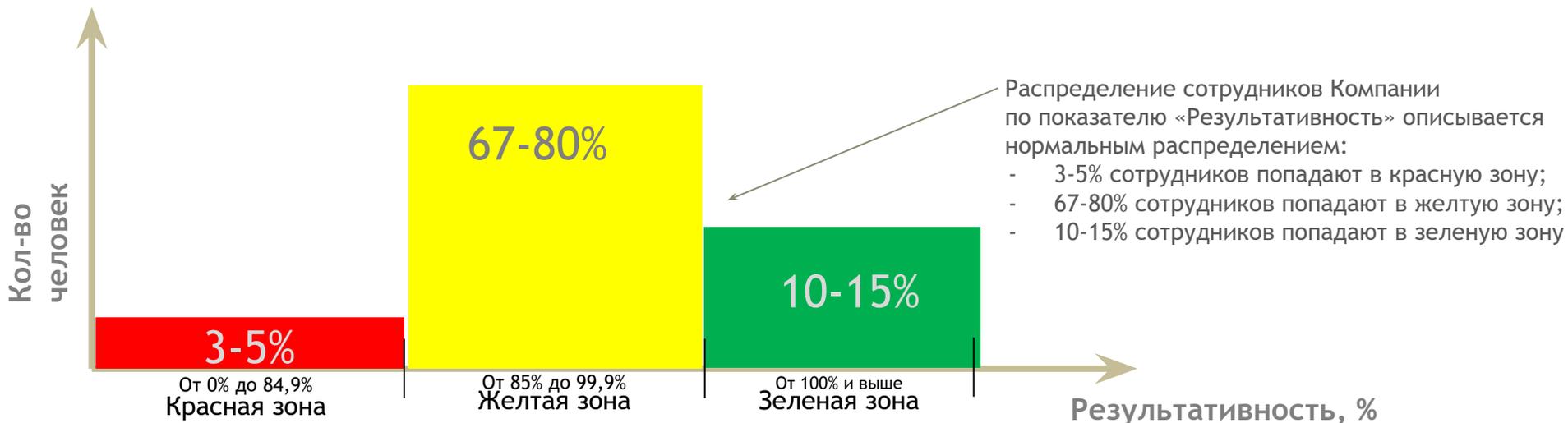
Оценка компетенций	<p>Формирование мнения по уровню развития компетенции Откажитесь от субъективности! Оценка проходит по сверке индикатора с поведением сотрудника и фиксирует уровень проявления в соответствии со шкалой. Для формирования своего мнения по компетенции, вспомните ситуации, в которых проявлялось данное поведение При необходимости запросите обратную связь на сотрудника у других (в ИС SF) Воспользуйтесь подсказками мастера заполнения Обратите внимания на зоны улучшения которые отметил для себя сам сотрудник</p>
Экспертная оценка достижения целей	<p>Экспертная оценка проводится только для сотрудников без бланков целей Для определения экспертной оценки воспользуйтесь шкалой описания результативности сотрудника.</p>
Индивидуальный план развития	<p>Посмотрите предварительный план развития, который составил себе сотрудник. Посмотрите цели по развитию, которые выделяет для себя сотрудник. Обратите внимание на согласованность целей развития с профессиональными задачами</p>
Кадровые решение: Награды Корпоративного уровня Награды Заводского уровня	<p>Для определения кадрового решения по наградам обратите внимание на заполненную сотрудником информацию по «Значимым достижениям». Вспомните о самых значимых победах, соотнесите с достижениями других сотрудников. Определите вклад сотрудника в достижения, соотнесите значение этого достижения с масштабом всей компании.</p>
Кадровое решение: Кадровый резерв	<p>Для определения рекомендации сотрудника в кадровый резерв воспользуйтесь инструментом «Опросник по определению рекомендации в кадровый резерв»</p>
Кадровое решение: Ключевой сотрудник	<p>Для определения номинации на ключевого сотрудника воспользуйтесь инструментом «Опросник по определению ключевых сотрудников».</p>



2 Экспертная оценка



Экспертная оценка проводится в случае отсутствия у сотрудника бланка целей



Зона	Результативность, %	Определение
Красная зона	от 0% до 84,9%	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение задач не соответствует ожиданиям. • Качество выполняемых задач требует улучшения. • Сотруднику требуется постоянное внимание и контроль со стороны руководителя.
Желтая зона	от 85,0% до 99,9%	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение задач соответствует ожиданиям. • Качество выполняемых задач надлежащее. • Сотруднику требуется минимальный контроль со стороны руководителя.
Зеленая зона	100% и выше	<ul style="list-style-type: none"> • Исполнение задач превосходит ожидания. • Сотрудник принимает на себя ответственность за более сложные задачи и достигает при этом высоких результатов. • Сотрудник самостоятельно справляется с внештатными ситуациями и достигает результатов, несмотря на возникшие трудности.



Подготовка

1. Ознакомьтесь с самооценкой по компетенциям сотрудника
2. Сформируйте предварительное мнение относительно компетенций сотрудника
3. Проанализируйте результаты работы сотрудника и выявите возможные зоны развития в соответствии с поставленными целями
4. Проанализируйте ИПР сотрудника в привязке к поставленным целям
5. Подготовьте аргументацию и примеры



Встреча

1. Установите контакт с сотрудником, создайте обстановку доверия
2. Совместно определите план проведения встречи
3. Обсудите с сотрудником результаты его работы за предыдущий период, на основании бланка целей, в случае отсутствия бланка целей результаты выполнения его задач в предыдущем периоде
4. Обсудите с сотрудником его компетенции, необходимо привести примеры, подтверждающие поведение сотрудника в той или иной ситуации
5. Похвалите сотрудника, обсудите значимые достижения, которые указал сотрудник и те, которые заметили Вы.
6. Обсудите зоны улучшения компетенций
7. Обсудите с сотрудником его цели и задачи на будущий период, расскажите о ваших ожиданиях от сотрудника
8. Обсудите план развития на следующий период на основании поставленных целей
9. Обеспечьте понимание поставленных задач и шагов для развития компетенций
10. Обеспечьте двухстороннюю обратную связь между вами и сотрудником
11. Завершите встречу на позитивной ноте - дополнительная мотивация для сотрудника.
12. Подведите итоги встречи.



Фиксация

1. Зафиксируйте итоговые оценки и кадровые решения в ИС SF.



Что мы понимаем когда
говорим «Дать обратную связь
подчиненному»?

Заполнение опросника



Обратная связь

Обратная связь - намеренное сообщение другому человеку о тех его действиях, которые ведут к достижению цели и о тех, которые приводят к результатам, несоответствующим целям организации.





4

Встреча по обратной связи



Обратная связь - инструмент коммуникации, позволяющий объяснить сотруднику где и почему ему необходимо предпринять корректирующие шаги, что нужно сделать для повышения своих результатов. А также поощрить правильное и эффективное поведение сотрудника по результатам оценки по целям и/или компетенциям.

Виды обратной связи (ОС):

Корректирующая ОС - Применяется, когда поведение сотрудника отклоняется от целевого и необходима корректировка поведения.

Поддерживающая ОС - Применяется, в случае, если сотрудник стабильно демонстрирует целевое поведение.

Развивающая ОС - Применяется в беседах по постановке целей, оценке результатов деятельности и компетенций, для формирования плана развивающих действий.



Причины негативных эффектов и реакций на обратную связь

Видеофрагмент: какие ошибки были допущены руководителем?



Формула эффективной ОС

Понятна
Принимаема
Применяема

Характеристики эффективной ОС

сбалансирована
конкретна
понятна

Как давать ОС ?

- Доверие, безопасная обстановка
- По собственным наблюдениям («Я высказывание»)
- По мячу, а не по игроку
- Только наблюдения, без выводов
- Конкретная (только факты)
- Упор на том, что реально можно изменить
- Позитивные формулировки





Как проводить встречу с

сотрудником:

Рекомендации для

руководителя:

Подготовительный этап к встрече: необходимо проанализировать деятельность вашего сотрудника, выписать ключевые моменты, которые вы хотели бы обсудить. Оценить его по компетенциям и изучить его самооценку. Назначить встречу.

1. Создайте обстановку доверия, будьте открытыми для диалога

4. Делайте записи ключевых моментов беседы

3. Давайте честную и конструктивную обратную связь

6. Не заканчивайте встречу, если сотрудник категорически не согласен с видением результатов работы, ему непонятно, что и как нужно делать в дальнейшем

8. Завершение встречи происходит после обсуждения плана развития вашего сотрудника.

2. Начинать с позитивного, признавайте заслуги сотрудника

5. Концентрируйтесь на будущем, а не на прошлом

7. По итогам обсуждения результатов, следует переходить к разговору о постановке целей.



Встреча руководителя с сотрудником

Основные правила:

- личная встреча руководителя и сотрудника
- двухсторонняя обратная связь
- обсуждение, основанное на фактах

Структура встречи:

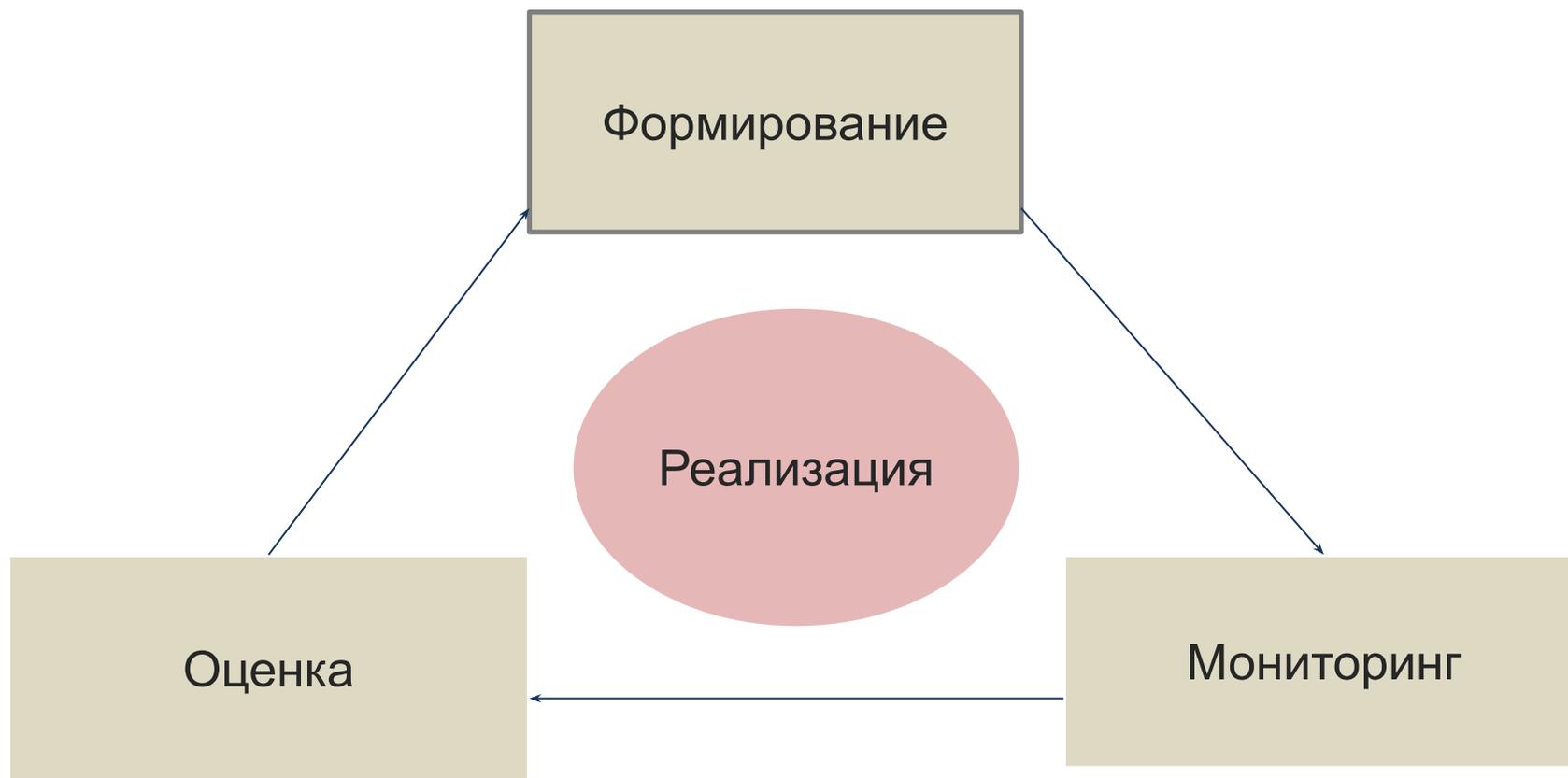
- Установление контакта, определение плана встречи
- Обсуждение:
 1. результатов работы по целям / задачам и компетенциям (возможные трудности)
 2. целей на следующее полугодие / год / на месяц / квартал (полномочий, необходимых сотруднику, ожиданий от сотрудника)
 3. Плана развития на следующее полугодие / год (выполнение плана развития)
- Предоставление двухсторонней обратной связи по взаимодействию между руководителем и сотрудником
- Подведение итогов встречи



Упражнение «Беседа с сотрудником»



Годовой цикл работы с ИПР





Рекомендации по формированию ИПР

1. ИПР необходим тем сотрудникам, у кого общая оценка в отчёте, либо оценки по компетенциям или отдельным индикаторам **ниже 3 баллов***;
2. В ИПР сотрудник заносит не более 3-х компетенций
3. Заполняя ИПР, следует соблюдать соотношение выбранных развивающих мероприятий:

70% - действия на рабочем месте, специальные задания и проекты

20% - поиск обратной связи, наблюдение за опытом других, коучинговая поддержка руководителя

10% - самообучение (чтение книг; вебинары), тренинги и семинары: можно запланировать **в год не более 2-х очных** тренингов по управленческим компетенциям

4. ИПР также необходим тем сотрудникам, кто хочет получить очное обучение на тренингах по управленческим компетенциям в 2019 году;

5. Сотрудники, у которых оценки по управленческим компетенциям превышают 3 балла, не могут рассчитывать на первый приоритет при организации очного обучения по этим компетенциям.

* в Компании мы ориентируемся на подход по выравниванию уровня развития компетенций. 3 балла является оценкой, выражающей стандартный уровень развития компетенции, позволяющий сотруднику выполнять/делать задачу в требуемом объеме на заданном уровне

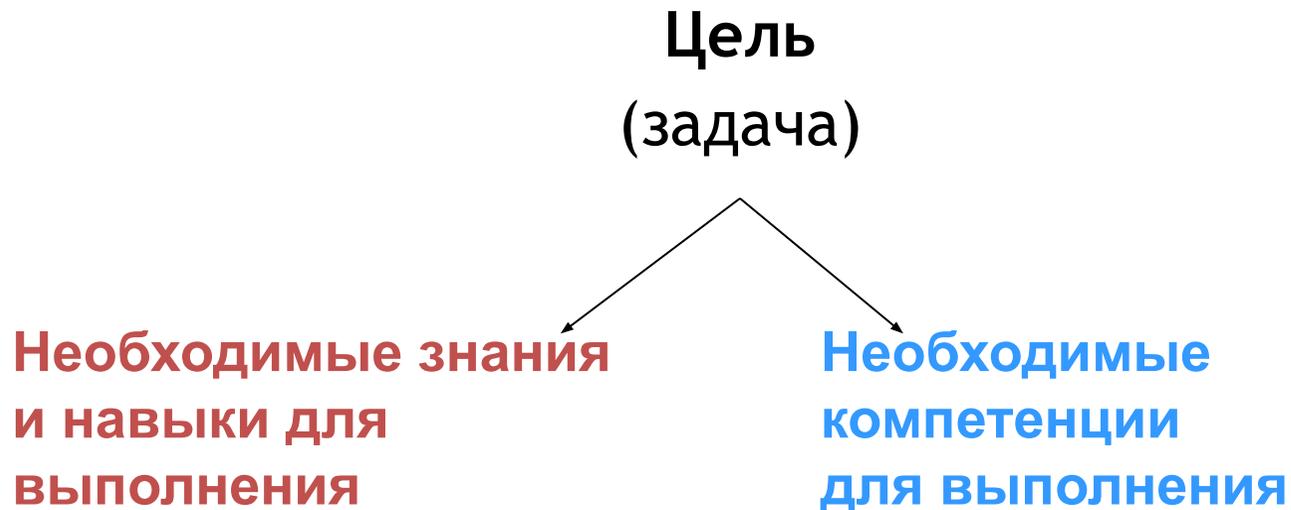




Определение целей для ИПР

При выборе учитывается:

- Отклонение от целевого показателя;
- Навыки и знания необходимые для решения актуальных задач;
- Актуальность для решения будущих задач.





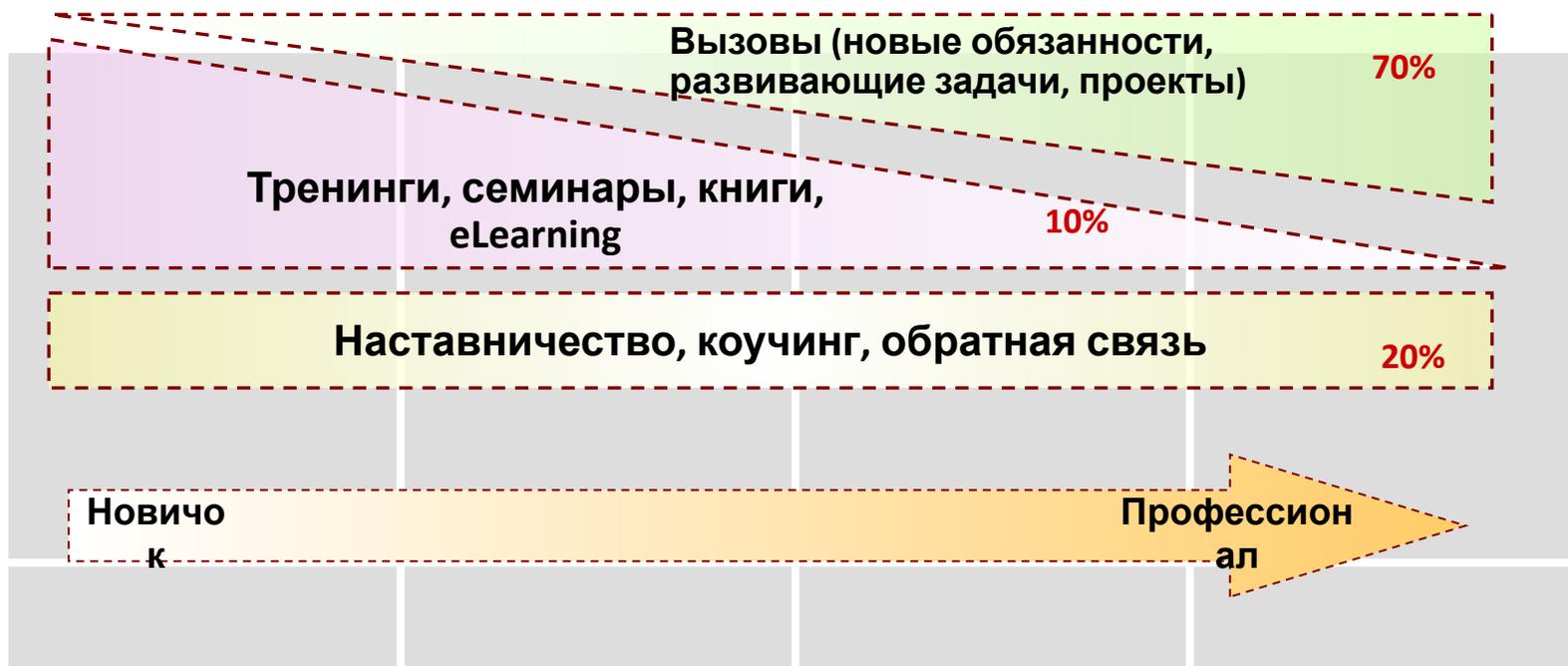
Эффективность развития

1. Ежедневная работа
2. Развивающие задания, проекты
3. Обратная связь
4. Коучинг / Наставничество
5. Саморазвитие
6. Тренинги / Семинары



Принципы развития в Компании

- Планирование обучения и развития происходит в связке с поставленной целью
- планирование развития по компетенциям основывается на оценке компетенций, в том числе методом 360° или 180
- на основании принципа 70-20-10 формируется бланк заявки на обучение
- успешное развитие сотрудников зависит от непосредственного участия самого Сотрудника, Руководителя и Компании.





Как выбрать способы развития?

Концепция 70-20-10

Доля в плане развития	Способ развития
70%	Это решение реальных задач на своем рабочем месте, развивающие проекты. Развитие происходит за счет расширения диапазона задач и условий работы, которые не свойственны для текущей работы сотрудника, посредством активных попыток применить приобретенные знания и навыки, самостоятельного осмысления.
20%	Обучение через других (руководителя, коллег). Например, наставничество, коучинг, обратная связь, наблюдение.
10%	Очное обучение: семинары, тренинги и т. д. Сюда же относится саморазвитие: изучение доступной информации (чтение), вебинары

- ✓ Чем меньше у сотрудника профессионального и управленческого опыта, тем большую в его развитии роль будет играть возможность получения дополнительной информации и недостающих знаний
- ✓ Чем больше у сотрудника профессионального и управленческого опыта, тем большую роль будет играть обучение через опыт - практическое обучение
- ✓ Необходимость поддержки со стороны непосредственного руководителя и других специалистов, обладающих экспертными знаниями и умениями, в виде наставничества и коучинга остаётся неизменным на протяжении всей профессиональной жизни сотрудника



Формула успешного развития подчиненных





Принципы формирования ИПР

- SMART
- 70-20-10





Индивидуальный план развития

Алгоритм составления ИПР:

1. Определите зоны развития, наиболее важные для решения задач в ближайшем будущем
2. Выберете компетенции, наиболее важные для работы. Сформулируйте цель развития по SMART.

Specific - (Конкретная)

Measurable - (Измеримая)

Achievable - (Достижимая)

Relevant - (Согласованная)

Timebound - (Определенная во времени)

3. Определите, что можно предпринять для развития выбранных компетенций
4. Выберете необходимые методы развития

70% развития осуществляется на рабочем месте

20% за счет участия в проектах и помощи наставников

10% за счет обучения с отрывом от производства



Возможности развития

1. Сотрудник развивается самостоятельно

- eLearning (имеющиеся курсы)
- Методики саморазвития
- Чтение книг из библиотеки SAP и спринты MakeRight
- Вызовы (новые обязанности, развивающие задачи, проекты)

2. Организует Руководитель

- Коучинг
- Наставничество
- Обратная связь
- Один день с руководителем
- Семинары или вебинары своими силами (обмен опытом и знаниями)
- Круглый стол по обмену опытом

3. Организует Компания по запросу руководителя

- Очное обучение: тренинги/семинары, учебные конференции
- Коучинг
- Веб-обучение



Алгоритм создания развивающих действий

Действие	Как формулировать?
Действие на рабочем месте	Что ты можешь делать на работе каждый день, чтобы достичь целей развития?
Специальные задания/Проекты	В каких дополнительных проектах ты можешь принять участие, чтобы достичь цели развития?
Поиск обратной связи	О каком проявлении поведения ты можешь спросить коллегу?
Наблюдение за опытом других	На что в работе других ты можешь обращать внимание?
Самообучение	Какие книги имеет смысл почитать? Что будет результатом прочтения?
Тренинги и семинары	Какие тренинги и семинары ты хочешь посетить, чтобы достичь цели развития?



2

Индивидуальный план развития



Индивидуальный план развития - это основной способ планирования обучения

Определение цели развития

- Цель развития определяется на основании выявленных в ходе оценки зон развития и соотносится с профессиональными целями на ближайший период
- Цель развития это ожидаемый результат развития, определенная степень выраженности компетенции или владения навыком, которые хотелось бы видеть «на выходе». Цель формулируется максимально конкретно.

Планирование развития

- В ИПР включаются развивающие действия, доступные из каталога развивающих действий (Наблюдение за компетентным специалистом, Наставничество, Развивающая обратная связь, Развитие умения на рабочем месте и т.д.)
- Баланс 70 - 20 - 10. (70 % развивающих действий за счет решения реальных задач на своем рабочем месте. 20 % развивающих действий на рабочем месте с более опытным сотрудником, 10 % развивающих действий обучение в учебных классах: семинары, тренинги)

Согласование ИПР

- ИПР подлежит обязательному согласованию и утверждению со стороны HR-партнера и непосредственного руководителя.
- HR партнер анализирует целесообразность выбранного развивающего мероприятия и соблюдение баланса 70-20-10.
- Руководитель анализирует актуальность задач, согласованность целей развития с профессиональными задачами

Мониторинг выполнения ИПР

- Самооценка по итогам выполнения развивающих действий (нет прогресса; частичное достижение, полностью достигнута)
- Оценка руководителя по итогам выполнения ИПР. Статус и оценки, выставленные руководителем, считаются окончательными.



2

Правила фиксации кадровых решений в ИС SF



Фиксация

Кадровые решения	Комментарии
Награда корпоративного уровня	<p>При внесении решения о награде корпоративного уровня (Благодарственное письмо от УК) важно зафиксировать конкретное достижение, за которое вручается награда. Формулировку достижения можно взять из бланка целей. Не допускаются формулировки «За качественную работу», «За стабильно высокое качество работы» и т.п.</p> <p>Например: За повышение эффективности переработки лома на производственном участке «Муром», организацию работ по обеспечению качественными ломом предприятий Компании, а также за Вашу работу в части изменения технологического процесса переработки лома.</p> <p>В рамках Круглых столов принимается решение о номинации. Финальное решение по вручению награды принимается на корпоративном уровне, после согласования Управляющего директора Предприятия.</p>
Награда заводского уровня	<p>Руководитель может номинировать сотрудника на награду заводского уровня (Благодарственное письмо от УД). важно зафиксировать конкретное достижение, за которое вручается награда. Формулировку достижения можно взять из бланка целей. Не допускаются формулировки «За качественную работу», «За стабильно высокое качество работы» и т.п.</p> <p>Например: За повышение эффективности переработки лома на производственном участке «Муром», организацию работ по обеспечению качественными ломом предприятий Компании, а также за Вашу работу в части изменения технологического процесса переработки лома.</p> <p>В рамках Круглых столов принимается решение о номинации. Финальное решение по вручению награды принимается на уровне предприятия Управляющим директором.</p>
Номинирование в кадровый резерв	<p>В примечании к данному решению необходимо указать функционал группы кадрового резерва. При возникновении вопросов, можно проконсультироваться с HR партнером</p>
Номинирование в ключевые классические	<p>В примечании к данному решению Указать по какой причине сотрудник является ключевым классическим</p>
Номинирование в ключевые процессные	<p>В примечании к данному решению по какому процессу сотрудник является ключевым процессным</p>
Номинирование в локальную целевую группу	<p>В примечании к данному решению Указать какая конкретная группа необходима.</p>



Оценка целей позволяет ...

1. Оценить продвижение в реализации выбранной стратегии и реализовать необходимые корректирующие воздействия;
2. Объективно оценить вклад каждого сотрудника в достижение целей Компании и оценить их личную эффективность;
3. Предоставить адекватную обратную связь, принять необходимые кадровые решения.



Оценка целей. Ключевые принципы.

1. **Процесс оценки целей организован снизу-вверх** по организационной структуре: сначала осуществляется оценка целей подчиненных, затем - их руководителей.
2. **Своевременность.** Все этапы процесса целеполагания должны выполняться вовремя.
3. **Корректировка.** Мониторинг, корректировка и оценка достижения целей руководителей должна осуществляться регулярно с заданной частотой или при исключительной необходимости
4. **Оценка вызовов.** При оценке сотрудника и принятии кадровых решений необходимо разделять оценку бизнес-целей (показатели результативности работы) и оценку реакции сотрудника на "вызовы". Оценка реакции сотрудника на "вызовы" может отличаться от оценки бизнес-целей как в большую, так и в меньшую сторону.
5. **Факторный анализ.** Оценка сотрудника основывается как на основании формального достижения цели, так и на основании влияния, которое оказала внешняя по отношению к сотруднику среда (при этом оценивается полнота использования возможностей, предоставленных внешней по отношению к сотруднику средой).
6. **Обратная связь.** По итогам оценки проводятся очные встречи Целеполагаемого сотрудника, Административного руководителя и Функционального руководителя по обсуждению результатов достижения целей.



Оценка целей. Сроки и этапы оценки целей.

Сроки процесса

- ✓ Сроки оценки : 21.01.19 - 18.04.19
- ✓ Для согласующих (шаги 1.5 - 1.9) установлены промежуточные сроки - 5 рабочих дней. По истечении указанного срока задача считается просроченной и в списке задач Success Factors выделяется красным цветом.

Этапы проведения процесса

Оценка целей



Легенда



Старт процесса

- ✓ Каждому сотруднику придет уведомление на эл. почту о старте процесса оценки бланка целей. До этого сообщения никаких дополнительных действий предпринимать не нужно.
- ✓ Более детальное описание этапов процесса представлено на следующем слайде
- ✓ По дополнительным вопросам обращаться к администраторам процесса, перечень администраторов процесса целеполагания доступен в Профиле сотрудника в SF.

**3**

Подготовка к Круглому столу

Круглый стол проводится:

- Когда формы оценки по компетенциям переведены на этап «Подтверждение кадровых решений на Круглом столе»
- Когда закрыты бланки целей сотрудников.

Для подготовки к круглому столу Руководитель – Докладчик:

- Уточняет формат Круглого стола у Руководителя председателя: Очный или Заочный. Заочный круглый стол предполагает согласование и утверждение зафиксированных решений без очной встречи. Круглый стол проводится в очном формате обязательно при наличии функционального руководства в УК у Руководителя – докладчика.
- Встречается с HR партнером для обсуждения и, при необходимости, инициирования кадровых решений в отношении сотрудников, кто не проходил оценку компетенций.

План встречи HR партнера и руководителя докладчика:

Вопрос для обсуждения	Материалы в помощь для обсуждения
Экспертная оценка	Рекомендованная экспертная оценка на базе рейтинга разовых выплат по сотрудникам подразделения.
Награды заводского и корпоративного уровня	Определяются решения о наградах по сотруднику, не проходящим оценку компетенций E, F, G (если требуется)
Номинирование в кадровый резерв	Отчет «Сводная информация по сотрудникам для целей ГЦ». Отчет «Отчет по уволенным сотрудникам» Анализируется: - текущий состав подразделения, - Текущий состав резерва, - Позиции по которым вероятно понадобится резерв (Пенсионный возраст, естественная текучесть) при необходимости определяются номинанты.
Номинирование в ключевые	Отчет «Сводная информация по сотрудникам для целей ГЦ». Анализируется текущий состав ключевых. При необходимости определяются номинанты.



Все дополнительные решения фиксируются в системе SF в профилях сотрудников!



Проведение Круглого стола

1. Открытие Круглого стола (Приветствие Председателя Круглого стола)

Председатель Круглого стола знакомит участников с целями Круглого стола и результатами, которые необходимо получить по итогам его проведения

2. Представление результатов оценки компетенций и целей

Руководитель-докладчик представляет своих подчиненных, демонстрируя их профили в системе SF, подробно останавливается на сотрудниках попавших в матрице эффективности в квадранты 1, 5, 6, 9, озвучивает кадровые решения в отношении них (если в квадранте 9, нет сотрудников, то обсуждаем сотрудников попавших в квадрант 8). Сотрудники, попавшие в квадранты 2, 3, 4, 7 рассматриваются по необходимости. При необходимости решения меняются сразу в системе SF.

3. Обсуждение

После представления административным руководителем своих подчиненных, участники Круглого стола проводят обсуждение представленной информации, задают уточняющие вопросы

4. Принятие решений

Участники Круглого стола высказываются за/против/предлагают корректировки кадровых решений.
Когда все решения обсуждены и зафиксированы, Руководитель докладчик нажимает кнопку «Финализировать формы». В этот момент все решения фиксируются и форма переходит в статус «Оценка завершена».



Утверждение протокола Круглого стола/Кадрового комитета в системе Docs

HR партнер выгружает информацию из SF, формирует проект протокола направляет на согласование/утверждение участникам в течении 3х дней по завершению Круглого стола/Кадрового комитета.

Подписанный протокол Круглого стола/Кадрового комитета, в котором зафиксировано:

1. Утвержденные/согласованные списки целевых групп;
2. Согласованный перечень руководителей уровня В, по которым предлагается принять решение о применении корректирующего коэффициента K_2 к их бланкам целей;
3. Утвержденные кадровые решения;
4. Другое (если требуется).



Подведение итогов годового цикла

Информирование об окончании годового цикла:

- После подведения итогов по всей компании, принятые решения становятся доступны в системе SF для сотрудников.
- Информирование происходит централизованно через корпоративные каналы коммуникаций

Передача информации о кадровых решениях и реализация кадровых решений

Кадровое решение	Выход в процессы
Номинация на награды заводского уровня	Список номинантов HR партнёр дивизиона консолидирует и передает ответственному от площадки за награды. Общий список номинантов утверждается Управляющим директором. Награждение проходит по площадкам в рамках утвержденных ЛНА
Награды корпоративного уровня	Список номинантов HR партнер дивизиона передает ответственному от площадки за награды. Ответственный за награды от площадки консолидирует номинантов от предприятия, согласовывает номинирование с Управляющим директором. Общий список номинантов направляется в Управляющую компанию
Ключевые классические	Список классических ключевых передается HR партнером ответственному в ОТИЗ
Ключевые процессные	Список руководителей сотрудников, отнесенных к ключевым процессным HR партнер передает в УЦ площадки. УЦ формирует единый список руководителей и передает в Корпоративный университет для последующей проработки
Кадровый резерв	Список участников кадрового резерва HR партнер передает в УЦ площадки. УЦ формирует список участников КР и направляет его: в ЦОРП для фиксации: <ul style="list-style-type: none">• статуса кадрового резерва в ИС SAP• участников кадрового резерва в ИС SF в Банках талантов В Корпоративный университет для включения в корпоративные программы развития, если такое решение было принято
Локальная целевая группа	Группа создается в ИС по заявке от площадки на экспертный центр. Для согласования указывается цель целевой группы, руководитель - заказчик целевой группы и ответственный HR. Список участников целевой группы направляется в ЦОРП для внесения информации в SF



Спасибо за внимание!