Topic 10 Performance Management

Концепт PM основан на целях

- использование ресурсов организации на цели компании

Что будет если не будет целей

1. Сотрудники тратят **ресурсы** компании на цели которые сами **придумали** (и которые не связаны с **целями** компании)

2. Тратить ресурсы компании помогая другим достигать целей (и тоже непонятно как их цели связаны с целями компании)

3. Негативно относиться к менеджменту

«О чем они думают»

Performance Management – процесс согласования ресурсов и сотрудников так чтобы они были четко сфокусированы на стратегические цели компании

Также это

- Набор процессов менеджмента (планирование, организация, реализация, мониторинг и анализ) которые позволяют бизнесу определять его стратегические цели а затем оценивать и управлять деятельностью по достижению этих целей при оптимальном использовании имеющихся ресурсов

1. Понятны ли моим сотрудникам цели компании

2. Как их цели связаны с целями компании

3. Как они используют ресурсы,

- эффективно ли

- направлены ли они на цели компании

3 шага PM

1. Постановка цели
2. Анализ
3. Активность, change, improve

PM – связь между стратегическими целями компании и личными целями сотрудника

Mission: Why we exist

Values: What is important for us

Vision: What we want to be

Strategy: Our strategic plan

Goals & initiatives: What we need to do

Personal Goals: What I want to do

PM включает:

1. Отбор правильных людей на правильные позиции

2. Постановка измеримых и четких целей для сотрудников с обсуждением индикаторов для их достижения (KPIs)

3. Предоставление обратной связи сотрудникам и помощь в движении к их цели с помощью коучинга / менторинга и обучения

4. Определение потребности в обучении и развитии сотрудника, когда реальные результаты деятельности расходятся с поставленными целями

5. Создание планов развития сотрудников, основанных на их мотивации и целях компании. Предоставление сотрудникам возможности и поддержки их профессионального и карьерного развития

6. Проведение встреч с сотрудниками по оценке результатов их работы

7. Создание эффективной системы мотивации и вознаграждения для признания заслуг продуктивных сотрудников и возможно превышающих ожидания компании

8. Проведение Exit Interview

Преимущество PM для компании

1. Объединяет цели (корпоративные, группы и индивидуальные)

=> повышает эффективность работы сотрудника

=> понимает что он делает, для чего, зачем, как будет вознагражден

2. Makes fast & effective changes

3. Создает мотивацию

=> сотрудник понимает что от него хотят

4. Улучшает образовательный процесс

=> обучение осознанно

5. Помогает развивать корпоративные ценности когда они формируются естественным образом и кроме того, формируется корпоративная культура, основанная на достижении общих целей

Для сотрудника

1. Я понимаю чего ожидает компания

=> я знаю как быть успешным

2. Я понимаю свою роль в стратегии компании

3. Я могу внести вклад в планирование, так как понимаю что мы делаем и какого результата хотим достичь

4. Я понимаю как быть эффективным, так как мне были оглашены критерии успешности

5. Я понимаю цель своей работы и взаимодействия в компании, правила поведения в компании

6. Я получаю регулярную обратную связь

- могу корректировать свое поведение и быть успешным

7. Я сам ставлю цели для своего развития понимаю куда мы идем

**Управление по целям / Management by Objectives**

Управление по целям

– увязывание целей сотрудника со стратегическими целями компании

- процесс согласования целей внутри организации таким образом, что руководство компании и сотрудники разделяют цели и понимают что они означают для организации

Иерархия целей:

- Objectives of company

- Objectives of department

- Team 1 Objectives

Цель EPAM

Миссия – стать **одним из лидеров** в PES

* Double revenue, still having strong profitability
* Increase share of services & solutions

Subgoals

* Move beyond PDS to Digital Enabler, platform engineering & orchestration
  + 33% consultants
  + 100% PDS
  + 60-70% Systems integrator
  + 50% Agency
* Differentiation with ability to
  + Innovate
  + Renovate
  + Integrate
* Strengthen & enabling
  + Agency’s agility, innovation, design thinking
  + Consultant ability to connect business & innovate business model
  + System integrator
    - Ability to modernize infrastructure and databases
    - Support & maintain new environment & legacy elements of client infrastructure
* By developing new capabilities
  + Blockchain
  + IOT
  + VR/AR
* By adopting new engagement models & lines of services
  + Smart and Big Data
  + Crowdsourcing
* Expand Verticals & Geo Market
  + APAC
  + Middle East
  + New locations (Spain, Mexico)
* Focus on platform | solutions enablers
  + Use platform (already defined processes & tools)

What objectives do you set for your team?

What are the objectives of your project?

What are the objectives of my unit | team?

What are your objectives as a manager of the unit?

What objectives do you set for your subordinates?

BRAINSTORM

* Что группа должна сделать чтобы carry out стратегию компании?
* Как команда может предоставлять большую ценность

Примеры: «Increase motivation», «Update products more frequently», « Make products easier to use»

* Как мы можем улучшить процессы
* Какие новые навыки или знания нужно приобрести
  + Group need to excel
* Что группа желает получить по достижению этих целей?

**Performance Review**

**-** комплексная процедура оценки персонала, основанная на измерении индивидуальных результатов деятельности каждого сотрудника и уровня его компетентности

Для чего необходимо Performance Review

1. Hiring – понять какие сотрудники нам нужны в компании

2. Adaptation – эффективно выстраивать план адаптации и понимать, достижение каких целей, развитие каких компетенций в процессе адаптации помогает сотруднику

3. Control – для контроля поставленных задач

4. Обучение

5. Promotion decisions

6. Motivation

Что мы можем измерять

1. Эффективность и результативность KPI
2. Компетенция (компетентностный подход)

**Effectiveness/Efficiency**

Effectiveness – goals and results, различие между планом и фактом

Efficiency – методы использованные для достижения целей

Как можем оценить

1. Через анализ результатов достижения цели

- goal achievement

2. Результаты достижения задач

- task fulfillment

3. Оценка индикаторов (evaluation of indicators)

Цель – финальный результат который должен быть достигнут

Задача – действие которое предпринимается для достижения цели

Индикатор – характеристика объекта оценки

Метрики, измеряемые индикаторами

- количественная

- качественная

- объемная

- материальная

Например:

Цель: быть здоровым (весить 70 кг, давление 120/80)

Задачи:

- потерять все 5 кг до 10 декабря

- хожу в тренажерку 2 раза в неделю по полтора часа

- сплю по 8 часов

Отличие задачи от индикатора

- Задача имеет четкий дедлайн

- Индикатор – измеряется регулярно и описывает характеристики объекта оценки

Типы индикаторов:

- количественные quantitative

- финансовые financial

- временные time-dependent

- основанные на рабочих стандартах (work standards)

- качественные qualitative

**Key performance indicators**

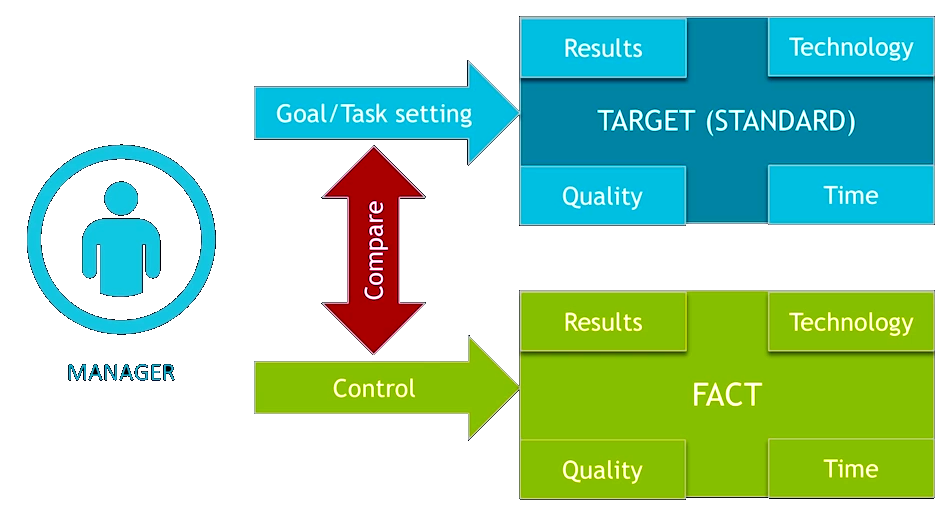
- измеримый показатель эффективности который показывает как компания достигает бизнес-целей

KPI

* Компании
* Подразделения
* Сотрудников

Они основаны на иерархии целей (objectives)

KPI – система индикаторов, которая используется в компании для выбора / определения наиболее важных зон активности (зон ответственности) каждого сотрудника и **выявления** KPI в этих зонах чтобы **регулярно проводить измерения и сравнения с желаемым результатом**



Примеры KPI в зависимости от роли и функции

У ресурсного менеджера attrition rate (текучесть кадров) и утилизация

Project Manager – Customer satisfaction rate

Maintenance team leader – tracks SLA compliance in his team via number of tickets within SLA

Как мы измеряем effectiveness

* Goals / tasks / indicators
* Plans / Target
* Weight of each indicator (sum = 100%)
* Limit – минимальный уровень выполнения цели / таска / индикатора

Вес показывает на что обратить внимание в первую очередь (5% < x < 60% иначе теряет смысл все остальные)

Effectiveness = fact / plan

Final Effectiveness = sum(Effectiveness x Weight)

Методы оценки KPI

- supervision (checklists) – наблюдение

- testing, checking – даем задание и проверяем

- expert opinion – оценка работы сотрудника

- statistics – количество задач выполненных

- surveys, feedback – опросы и обратная связь

Как создавать KPI

Количество для одной роли и функции - не более 2-6

- чтобы были связаны с целями сотрудника

Все суммы индикаторов = 100% (5% < x < 60%)

Обязательно: Индикатор должен быть значимым и помогать достигать целей в конкретный период времени

KPI может иметь смысл использовать только в определенный промежуток времени

- чтобы откорректировать результативность

Как создавать KPI

1. Начать с зон ответственности сотрудника

2. Определить каких целей необходимо достичь

3. Проставить метрики эффективности для них

4. Проставить Plan / Target

- какой идеальный вариант достижения этой цели (например 80%)

5. Подумать о том как это измерять

- метод оценки

- единица измерения / шкала / единица

6. Проставить вес индикатора в общем спектре

7. Лимит (минимальное значение / порог на который я согласен)

Согласовать все это:

- с менеджером

- с сотрудником

- с HR

Также важно скоординировать их с проектным менеджером

Не все KPI из придуманных стоит использовать прямо сейчас

Цель KPIs

- помогает оценить эффективность достижения конкретных целей

- увидеть тренды

- помогают увидеть зоны развития человека, подразделения

- если одинаковое расхождение у нескольких сотрудников

- дает информацию о эффективности использования менеджерских ресурсов, как мое поведение и выбор влияют на производительность сотрудника

Типичные ошибки

- слишком много индикаторов

- метрики не связаны с целями компании, юнита, отдела

- цели не должны быть завышены

- риск манипулирования результатами работы

- грамотно выбрать индикаторы

- неизменяемые метрики

- те которые нельзя поменять если сместился фокус

- сложность определения факта достижения цели / сложность измерения KPI

**SUMMARY**

1. Определить цели команды, получить согласие на цели **каждого** сотрудника

2. Определить критерии для каждой позиции которые помогают достигнуть целей сотрудника и команды

3. Обсудить с сотрудниками

4. Сохранять статистику, отслеживать динамику, сравнивать со стандартами

5. Помочь сотрудникам двигаться в достижении этих целей и быть эффективными и вносить в достижении целей команды

6. Включать KPI в систему мотивации сотрудников

- когда развитие зависит от достижения KPI

**Competency**

Компетенция – **типичный измеряемый шаблон** поведения, знаний и навыков индивида, необходимых для успешной работы сотрудника

Типы компетенций

1. Организационные (корпоративные)
2. Лидерские (менеджерские)
3. Функциональные (профессиональные)
4. Общие (персональная эффективность)

Организационные - те которые приняты с точки зрения корпоративной культуры

- коммуникация

- работа в команде

- ориентированность на клиента

- ориентация на результат

- адаптивность

- приверженность качеству

Корпоративные ценности ЕПАМ

- value the individual

- act as a team

- strive for excellence

- focus on customer

- act with integrity

- действовать честно / этично

Лидерские компетенции

- координация

- делегирование

- развитие других

- мотивация подчиненных

Профессиональные / функциональные:

- auto testing

- problem decomposition

- defensive coding

Те которые касаются primary skills

Общие

- continuous learning

- stress-resistance

- self-management

- innovation

- decision making

Как оценивать компетенции

- структурированное наблюдение

- checklist

- definite criteria

- 360 градусов опрос (обратная связь)

- Role plays/cases

- прямо здесь и сейчас в игровой форме проявить компетенцию

- Interview

- Анализ артефактов

- документации

- результатов работы

Почему это важно для сотрудника

1. Дает возможность понять ожидания компании, менеджера

2. Контролировать собственное профессиональное развитие

3. Унифицировать критерии оценки сотрудников (для ассессмента)

4. Помогает понять что необходимо для promotion

Компетенцию стоит описывать в глаголах

Типичные ошибки:

- писать способности вместо поведения в описании компетенции

- не просто способен делать, а уже делает

- Очень общего описания вместо конкретных

- навыки коммуникации очень общие

- Проявление поведения описано нечетко

- Менеджер пишет видение компетенции которое понятно только ему

- Название компетенции не соответствует описанию

- Компетенция не нужна для этого уровня или позиции

- не должны быть направлены на будущее

EPAM: есть документ по оценке компетенции (GCF)

EPAM: матрицы навыков (skill matrix – grow)

**Как применять:**

- пересмотреть что уже существует в EPAM (Grow, GCF)

- с командой – определить модели поведения, которые помогут преуспеть в специфично области

- Define manifestation of this behavior, situations in life when you’ve noticed it, examples

- Work on development of competencies with concrete employees

**Performance Review Meeting**

Цикл performance management

1. Планирование работы и постановка ожиданий

2. Сотрудник начинает выполнять деятельность

3. Я предоставляю ресурсы для выполнения работы

- coaching

- training

4. Периодически **мониторю** performance & engagement

5. Периодически **оцениваю** performance in a summary fashion

- performance review meeting

6. **Rewarding** good performance

**Формальные и неформальные встречи**

Формальные – раз в год, 2 раза в год или чаще

* is held to evaluate the results of employee work reward strong performance, set long-term goals for the next period
  + this process helps the employee & the manager focus on the formal goals & performance expectations that can impact changes in employee development direction, salary rate or promotions

Неформальный митинг (или 1-1) происходит гораздо чаще

- is held to give day-to-day feedback & correct performance

- you have an opportunity to see how well employee are performing relative to their goals & to provide opportunities for early intervention

- part of Employee Risk Reduction procedure. You can check motivation of the employee & provide support

Проводятся так часто как нужно

Как подготовиться к PR встрече

До встречи

- изучить требования компании к должности (GCF, skill matrices)

- какие были цели (performance goals) на текущий период

- Критерии successful performance

- KPIs

- Competency description

- История сотрудника, включая

- skills

- past trainings

- past job performance

- Your documentation of performance observations & other relevant data (facts)

- результаты работы

- обратная связь коллег

- желательно иметь на руках

- Самооценка сотрудника

- как он оценивает результаты своей работы

- Обратная связь от коллег

Источники информации в ЕПАМ

1. GCF

2. Skill matrices

3. Grow

4. Feedback

5. Unified Assessment

6. Hero

Что обсуждать на самой встрече

- оценка работы сотрудника за предыдущий период времени

- обсуждение зон развития сотрудника (development areas)

- Работа над PDP

- обновление плана

- мониторинг прогресса

- Постановка целей на следующий период работы

- обсуждение индикаторов достижения этой цели

- Общая обратная связь друг другу

1. Оценка работы за пред период

- рассмотреть оценку работы с его точки зрения (результативность и проявление компетенции)

- моя точка зрения производительности сотрудника

- постановка целей на след период

- обязательно с критериями достижений

Как оцениваем – 1) по KPI 2) по компетенциям

2. Development areas

- могут быть обнаружены на этапе 1

Могут быть обнаружены

1. По KPI

2. Уровень проявления компетенции не соответствуeт

- показывать на примерах и фактах

3. Расхождение в ожиданиях (my expectations| employee behavior)

4. Правила в команде / поведение сотрудника

- есть расхождение

5. Customer expectations – employee attitude

- есть расхождение

Как стоит коммуницировать development areas

* объяснить свою точку зрения
* позволить сотруднику план улучшения производительности в проблемных областях

«How would you go about working on this»

* отреагировать и (возможно) расширить идеи сотрудника в области развития
* проверить его мотивацию, выяснить что до сих пор доставляет ему радость, хочет ли он внести изменения
* определить пути в которых я могу лучше поддерживать сотрудника и предоставить ресурсы которые помогут улучшить производительность
* - достигнуть соглашения с сотрудником

**Разница в оценке менеджера и сотрудника**

Важно узнавать самооценку сотрудника:

- насколько сотрудник правильно воспринимает критерий оценки своей работы и уровень проявления компетенции

- насколько он считает что они достижимы

- насколько employee assesses company’s level of competencies with requirements

- как он оценивает свою потребность в развитии

- что дальше он может предпринять

Варианты расхождения:

1. Achievement of goals & level of competencies совпадают

- если он был честен, то можно продолжить работу над зонами развития

- сфокусировать сотрудника над активностями и ресурсами которые помогут в дальнейшем развитии

- убедиться что сотрудник так же мотивирован на дальнейшую деятельность

- и готов следовать моим рекомендациям

- убедиться что он видит возможности развития в компании и его амбиции могут быть удовлетворены

2. Level Matches, achievement (my-lower, self-high)

- быть готовым что оценка его огорчит и вызовет обиду

- проверить насколько четко были цели и индикаторы достижения цели, критерии, понятны ли

- или у сотрудника не было возможности оценить себя справедливо

- или может быть сотрудник считает критерии недостижимыми и нереалистичными

- и потому так высоко оценивает

- можно спросить почему он так высоко оценивает

- аргументировать мою точку зрения, основываясь на фактах

- если сотрудник замкнут, стимулировать открытыми вопросами, не давать замкнуться

- начинать разговор об улучшениях только если сотрудник согласен с моей оценкой

- быть готовым что это может потребовать не одну встречу а несколько

3. Achievement matches, level (my-lower, employee-higher)

Цель достигнута, но качество достижения невысоко

- быть готов что он будет огорчен

- опять же, узнать почему себя так оценивает

- быть готовым к спору, приготовить четкие примеры, которые показывают мою точку зрения

- use real situations

- use questions to lead him to understanding

- добиваться согласия

- быть готовым к нескольким итерациям

4. Both my lower, both employee higher

Все те же рекомендации +

- не показывать жалость (воспринимается как оскорбление)

- терпимость но требовательность

- объяснить зачем это все нужно

- задавать уточняющие вопросы

- нет отрицательных эмоций с моей стороны

- перед завершением дать шанс рассказать о своих ощущениях

- положительный сценарий – желание измениться

5. Уровень компетенции я оцениваю выше чем сотрудник

- conversation should be a positive surprise for an employee

- подумать почему сотрудник недооценивает себя

- больше основываться на фактах, его влиянии на работу команды

- может, отсутствие похвалы, положительного отзыва

- внести коррективы в мой стиль менеджмента

- попросить его объяснить его оценку своих способностей и привести конкретные примеры

- базироваться на фактах

- в некоторых случаях это способ получить более мягкую обратную связь от менеджера

- обратить на это внимание

- это также может быть манипуляцией

6. Все я оцениваю выше

- необходимо избегать роли няни

- опять же манипулировать фактами

- узнать почему такая оценка

- договориться если необходимо о корректировке

- оценок

- обратной связи

**PDP**

- это процесс нацеленный на поддержку сотрудника в достижении персональных и профессиональных личных целей. Помогает сотруднику и менеджерам выставить ожидания от работы

Откуда брать инфу о PDP

- от сотрудника – амбиции, персональное видение и потребности

- от проекта (customer, project manager, team lead)

- проектные цели, нужды и планы на будущее, обратная связь

- от RM – видение компании, развитие unit, succession plan, ситуация на рынке

- от ментора, коллег и т.д.

- это результат performance review

PDP – это партнерство между сотрудником и менеджером

- поэтому PDP составляют оба

PDP структура

1. Competency | area of development

* Recommendations from experts
* Evaluation results (PR meeting)
* Feedback of colleagues

Development objective / Expected result

What will the result of development be?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Activities | Resources | Deadlines |
| - development activities in workplace  - special projects  - internships  - workshops  - seminars  - training course  - self-study | Whos support do u need?   * Help from mentor * Learning from others experience * feedback | When plan to accomplish |

Активности по достижению development goals

* активности на рабочем месте
  + делегирование зоны ответственности
  + challenging assignments to build skills & achieve development goals
    - list of assignments and their goals
* training / education (self-development etc)

Чем выше уровень сотрудника тем более четкой должна быть связь его целей с бизнес-целями

Типичные ошибки в создании PDP

* нет success criteria
* критерии прописано но нечетки
  + моя задача прописать глаголами что они делают
* deadlines not set
* цели и действия по их достижению перепутаны

“Pass the training” - не цель а действие

- навыки (skills) не соответсвуют

- позиции

- долговременым целям

- KPI сотрудника не связан с KPI проекта / команды

- например с точки зрения процессов невозможно осуществить

- PDP не связан с проектами

- Soft skills отсутствуют в PDP, есть только tech skills

!! - PDP создан RMом без вовлечения Project Manager

* у текущего юнита нет возможности покрыть PDP цели, поэтому эти цели не указываются
* включает только vertical career development, не включает horizontal growth (professional development)
  + поменять зону ответственности primary skills

EvaluaTE, Monitor progress in PDP

* заранее договориться о частоте встреч
* обеспечить поддержку и обратную связь

