



Повышение эффективности компании через управление результативностью

Performance Appraisal

CBSD — это ПРО ПреОбразование



1 000 000+

человек прошли обучение
за последние 30 лет

Поддержка профессионального уровня HR и внедрение лучших мировых практик в России — одно из ключевых направлений CBSD

Обучение для HR-профессионалов: международная сертификация для HR и для C&B, программы для HR Директоров, HRBP и L&D

Развитие управленческих и лидерских навыков

Эмоциональное лидерство и ресурсное состояние

Обучение и сертификация тренеров

**ОБЛАСТИ
ЭКСПЕРТИЗЫ**



Александра Солодкова

Руководитель отдела компенсаций и льгот,
HR автоматизации и документооборота

TheSoul Publishing

GRP-certified

Что нас ждёт сегодня?

- 1 Управление эффективностью работников
- 2 Развитие систем, инструменты оценки, ИТ решения
- 3 Составляющие эффективности и ее оценка
- 4 Взаимосвязанные процессы
- 5 Связь оценки с бизнес эффективностью
- 6 Примеры из практики

Управление эффективностью деятельности работников

- система, основанная на корпоративной стратегии
- призвана гарантировать, что деятельность и результаты организации соответствуют целям и потребностям компании
- предоставляет подходы для развития отдельных работников и компании в целом
- объединяет стратегические цели и операционные задачи
- оптимизирует бизнес-процессы
- повышает прозрачность и ответственность
- стимулирует инновации, возможности, развитие и потенциал работников



Развитие систем Performance Management



Традиционные методы управления

- Периодические оценочные сессии (годовые/полугодовые ревизии)
- Ручное ведение документации и отчетности
- Ограниченная возможность оперативной обратной связи

Переход к цифровым технологиям

- Внедрение автоматизированных систем и ERP-решений
- Использование облачных платформ для централизованного хранения и анализа данных
- Разработка специализированного ПО для оценки и мониторинга KPI

Современные тренды

- Реальное время и непрерывная обратная связь: возможность мгновенно реагировать на изменения
- Интеграция с аналитическими инструментами (BI, Big Data) для поддержки принятия решений
- Использование AI и машинного обучения для прогнозирования и оптимизации эффективности

[illegible]

Дополнительные действия ▼

Цели Журнал

☐ Отметить добавленные/измененные цели с момента последнего утверждения

Имя цели	Дата начала	Срок выполнен...	Значимость/Вес (%)	Выполняется
	01.01.2014	31.07.2014	25 /100 (25%)	0 %
	01.01.2014	30.12.2014	15 /100 (15%)	0 %
	01.01.2014	31.12.2014	20 /100 (20%)	0 %
	01.01.2014	31.12.2014	10 /100 (10%)	0 %
	01.01.2014	31.12.2014	15 /100 (15%)	33%

33%

Overview

2024-Q4 Bonus calculation

Employee	Target quarterly bonus gross	Target quarterly bonus net	Plan completion	Total performance	Perfor... limits	Actual bonus gross
/			90,58%	90,58%	0% - 999%	

Инструменты и методы оценки

Методы оценки поведенческих факторов и компетенций

Оценка 360-градусов

Оценочные центры

BARS

Методы оценки результативности

Управление по целям
(MBO – Management by Objectives)

KPI (Key Performance Indicators)

OKR (Objectives and Key Results)

Управление Change проектами

Обзор современных IT-решений



Цифровые платформы и ERP-системы

Объединяют данные из разных источников (финансы, HR, операционные показатели) для создания единой базы информации.

Примеры: SAP, Oracle, Workday.



BI-инструменты и дашборды

Обеспечивают визуализацию и анализ данных в реальном времени, что помогает руководителям быстро принимать решения.

Примеры: Power BI, Tableau, Qlik.



Платформы People Analytics и специализированные решения для OKR

Используют искусственный интеллект и машинное обучение для прогнозирования результатов и оптимизации процессов.

Примеры: BetterWorks, Lattice, Visier.



Мобильные приложения и инструменты для непрерывной обратной связи

Позволяют сотрудникам и менеджерам проводить оценку в любое время, независимо от местоположения, что особенно актуально в условиях гибридной или удалённой работы.

Примеры: Officevibe, Impraise, Glint.

Эффективность работников



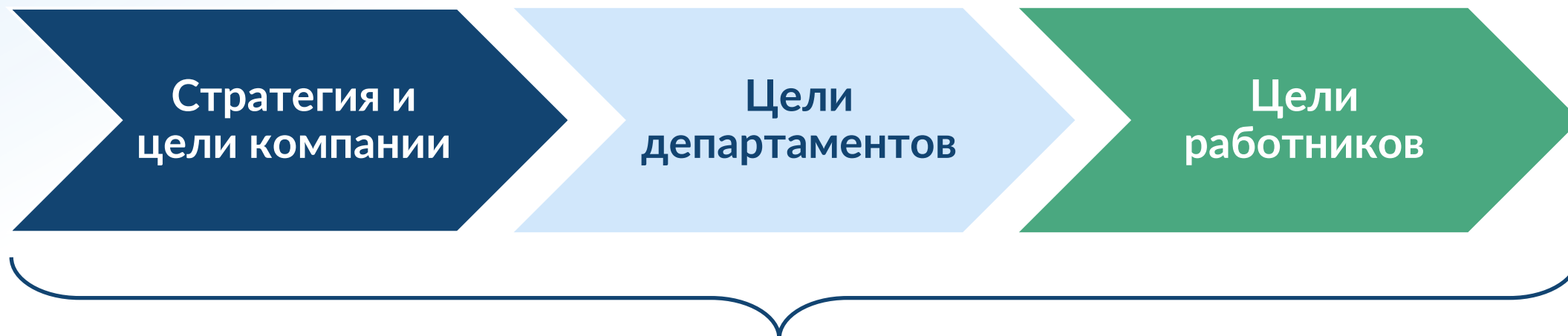
Оценка эффективности работы



Взаимосвязанные процессы



Связь оценки перформанса с бизнес-эффективностью



ПРЕМИАЛЬНАЯ ВЫПЛАТА

Каскадирование целей происходит на разных уровнях в соответствии с

Уровнем должности

Топ менеджмент/Управленцы компании
Руководители функций
Специалисты
Рабочий персонал

Функцией

Продажи
Производство
Админ

Направлением бизнеса (в случае нескольких направлений)

Продажи сервисных услуг
Продажи продукции B2B сектора
Продажи продукции B2C сектора

Территориальным признаком

Регион: регион развивающихся стран, EMEA
Страна: Россия
Регион страны: Московский регион, Дальневосточный регион

Виды KPIs

Стратегические и операционные	Стратегические KPI: связаны с долгосрочными целями компании и помогают отслеживать движение к выполнению миссии и видения организации (например, рентабельность инвестиций (ROI), рост выручки) Операционные KPI: фокусируются на ежедневных задачах и оперативном управлении (например, производительность производства, соблюдение сроков)
Финансовые и нефинансовые	Финансовые KPI: измеряют экономические результаты (например, прибыль, доход, денежный поток). Нефинансовые KPI: охватывают операционную эффективность, качество работы, удовлетворённость клиентов, вовлечённость сотрудников и т.д.
Количественные и качественные	Количественные KPI: выражены в числовых значениях, позволяющие объективно измерить результативность работы (например, объем продаж в единицах или денежном эквиваленте) Качественные KPI: отражают субъективные аспекты работы, качество выполнения задач и удовлетворенность, которые сложно измерить в строгих числовых выражениях (например, удовлетворенность клиентов - оценка по шкале или NPS)
Командные и индивидуальные	Командные KPI: оценивают эффективность работы группы сотрудников в достижении общих целей компании (например, процент выполнения проектных задач командой) Индивидуальные KPI: измеряют вклад и эффективность работы конкретного сотрудника в рамках поставленных задач и общих целей компании (например, личные продажи или выполненный объем работы)
Процессные и результативные	Процессные KPI: оценивают эффективность выполнения конкретных операций или бизнес-процессов (например, время цикла, процент дефектов) Результативные KPI: отражают конечные достижения (например, выполнение плана продаж, рост рыночной доли)
Лидирующие и отстающие	Лидирующие KPI (Leading): помогают прогнозировать будущие результаты и служат индикаторами потенциального успеха (например, количество новых клиентов, уровень вовлечённости сотрудников). Отстающие KPI (Lagging): показывают уже достигнутые результаты и отражают итоговую эффективность (например, годовая прибыль, рентабельность инвестиций).

Пример 1

Производственная международная компания, являющаяся одним из мировых лидеров в области разработки и производства высокотехнологичного оборудования для энергетики и инфраструктуры на более чем 60 рынках и насчитывает около 5 500 сотрудников. Такой масштаб бизнеса требует гибких и адаптивных систем управления результативностью для оперативного реагирования на изменения рынка и повышения эффективности на всех уровнях организации.

Перед компанией стояла цель увеличения продаж/прибыли на всех заводах компании в разных странах. Компания приняла решение перейти на систему МВО, чтобы завязать всех работников на выполнение данной поставленной цели.

МВО

Management by Objectives

Или Управление через постановку целей

- Основа = четко сформулированные **цели компании и цели каждого ее работника**
- Цели по методике SMART
- Каскадирование целей сверху вниз
- Периодичность – годовая

Почему компания использовала МВО

Ясность и связь с корпоративной стратегией:

Годовой цикл постановки целей по принципу SMART, каскадирование от руководства к сотрудникам, позволяющее четко видеть вклад каждого в общую цель.

Усиление ответственности

Система способствовала формированию культуры ответственности и прозрачности, где результаты каждого подразделения регулярно оценивались.

Определение и каскадирование целей

- 1 Все цели были разложены сверху вниз на основании цели компании:



Пример:

Цель компании — выручка 30 млн евро

Цель России = 10 млн евро

Цель каждого завода = 5 млн евро

- 2 Каждый работник завода был **завязан на цели завода** + командные цели + индивидуальные цели

Гайд по МВО и правилам расчетов бонусов:

- правила, определяющие право работника на премию
- % премии в общем составе компенсации или относительно годовой заработной платы
- бонусный план: функция работника (Продажи, Операционные функции), метрики и вес каждой метрики
- описание каждой метрики
- как встроен процесс оценки эффективности работника
- правила расчета бонуса и даты выплат

Письма каждому генеральному директору в стране/завода

Your MBO Targets 2021

Dear

Attached please find your MBO targets for the financial year 2021.

Your individual bonus statement on the next page will give you further information about bonus opportunity amounts, weightings and possible achievements.

The opportunity statement letter is only meant for informational purposes and therefore does not give rise to any entitlements. Hence, in case of for example pro rata salary adjustments, achievement values stated in this letter can differ from values that will be stated in the target achievement letter.

Exceptional, externally driven effects during the year 2021, which might have an influence on respective target achievements will be reviewed after the official year-end-closure. Their impact on the actual bonus payout will be assessed carefully.

Best regards

Определение групп работников



Группы работников
по функциям:

Админ

Продажи

Производство

МВО код к каждой группе должностей на основании целей в премиальной схеме = Алфавит

Группа должности	МВО код	% Бонуса к заработной плате	Командные цели	Индивидуальные цели
Продажи	A	40%	80%	20%
	C	40%	70%	30%
	D	40%	70%	30%
	E	35%	90%	10%
	F	35%	90%	10%
Производство	G	20%	40%	60%
	H	20%	40%	60%
Админ	K	10%	30%	70%
	M	10%	40%	60%

Пример премиальной схемы

Цели	Вес в премии	План	Факт
План продаж, евро	40%	80 000	80 600
Операционная маржа, %	20%	18%	17%
Индивидуальные цели, балл/рейтинг	40%	3	3,5

1      0%

Требования не соблюдены, ни одна из целей не достигнута, низкая эффективность работы, отсутствие необходимых компетенций для выполнения должностных обязанностей

2     50%

Цели выполняются не полностью или не качественно, эффективность низкая, уровень компетенций низкий.

3    100%

Работник полностью оправдывает возложенные на него надежды. Эффективность высокая, цели выполняются полностью, качественно и в сроки. Работник обладает всеми заявленными для его должности компетенциями.

4   150%

Работник превосходит ожидания, цели выполняются полностью, работник самостоятелен, проявляет инициативу, выполняет дополнительные задачи для успеха бизнеса. Проактивен.

5  200%

Работник делает прорыв в работе. Перевыполняет все поставленные перед ним цели, выше заявленного уровня компетенций на текущей должности. Работников с данным рейтингом включают в кадровый резерв.

Что такое OKR?

OKR или “Objectives and Key Results”
/ Цели и ключевые результаты

OKR — постановка амбициозных целей (как индивидуальных, так и для команды) и эффективный контроль над реализацией поставленных целей.

Цель (Objective)

ЧТО вы хотите достичь

Ключевые результаты (Key results)

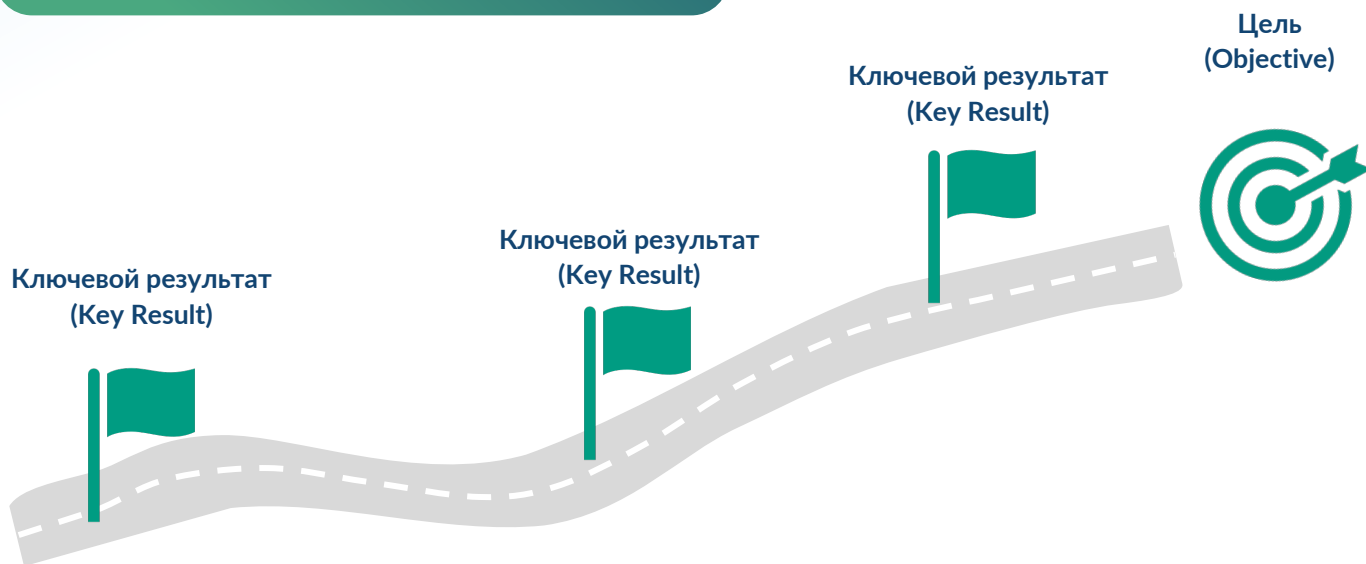
КАК вы хотите достичь этих целей

Цели

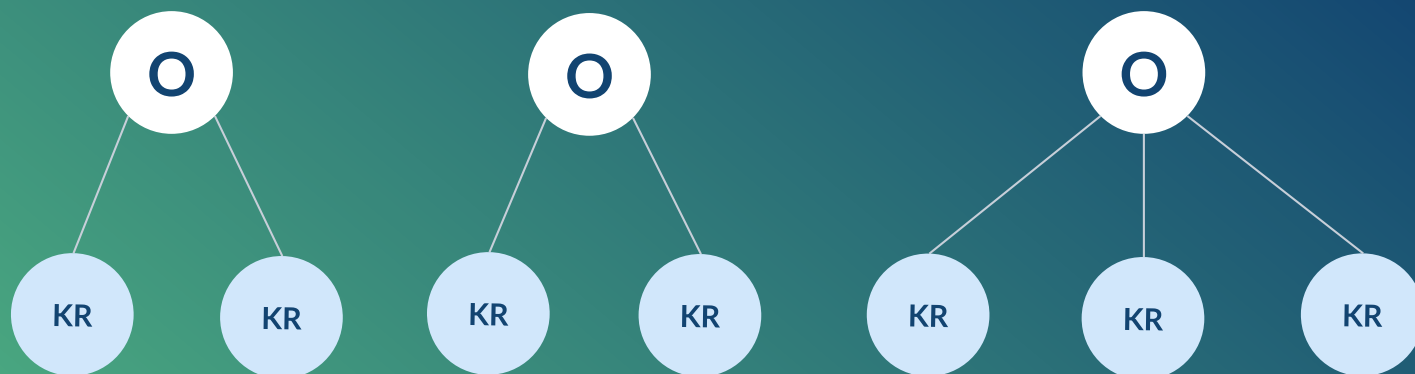
- Вдохновляют и побуждают к действию
- Описание желательного целевого результата
- Средства для достижения цели («для того», ориентация на клиента/рынок)
- Качественно и вдохновляюще
- Не только сверху вниз: до 60% снизу вверх
- Ставятся на год

Ключевые результаты

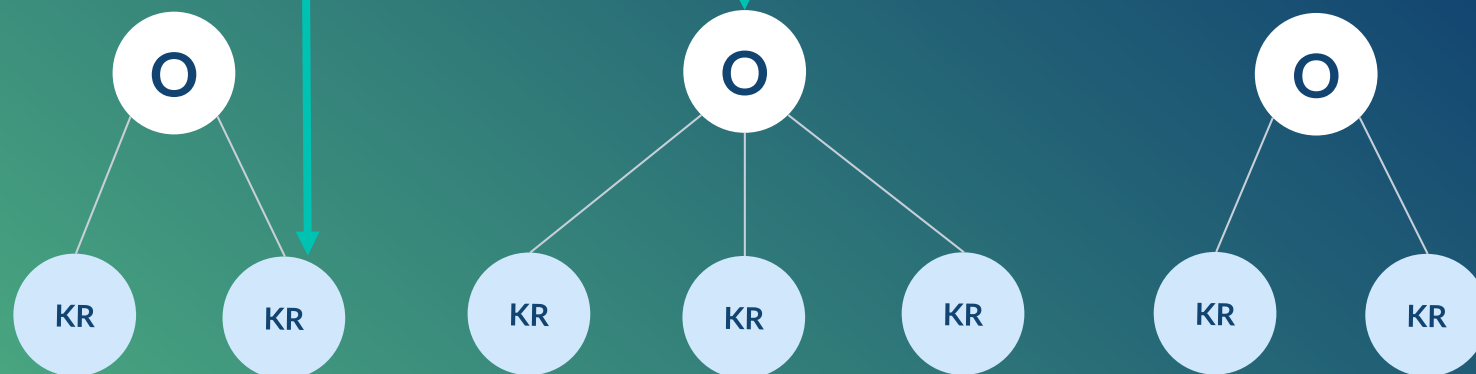
- Шаги, измеряющие прогресс в достижении цели
- Измеримые
- Ориентация на результат (не на деятельность)
- Амбициозные
- Определяется и измеряется командой
- Не зависимо друг от друга
- Ставятся на квартал



OKR



OKR не каскадируются — они согласуются как внутри команд, так и между различными уровнями организации



Цели или ключевые результаты могут совпадать на различных уровнях организации.

Разница между Постановкой целей и OKRs

Цели / Objectives*

- индивидуальные
- полноценная формулировка
- принцип SMART
- измеримые
- 3-5 целей
- каскадирование целей: от целей компании до работника

Цели / Objectives

- индивидуальные и командные
- общая формулировка
- нет принципа SMART
- неизмеримые
- до 5 целей
- каскадирование целей: в обе стороны

Ключевые результаты / Key results

- измеримые
- Принцип SMART и KPIs
- 2-3 на каждую цель

Основное отличие: OKRs**
ставятся, отслеживаются и
переоцениваются ежеквартально.

Пример 2

- Управление Change проектами
- Субъективная оценка руководителя и KPIs
- KPIs, которые направлены на финансовый перформанс компании



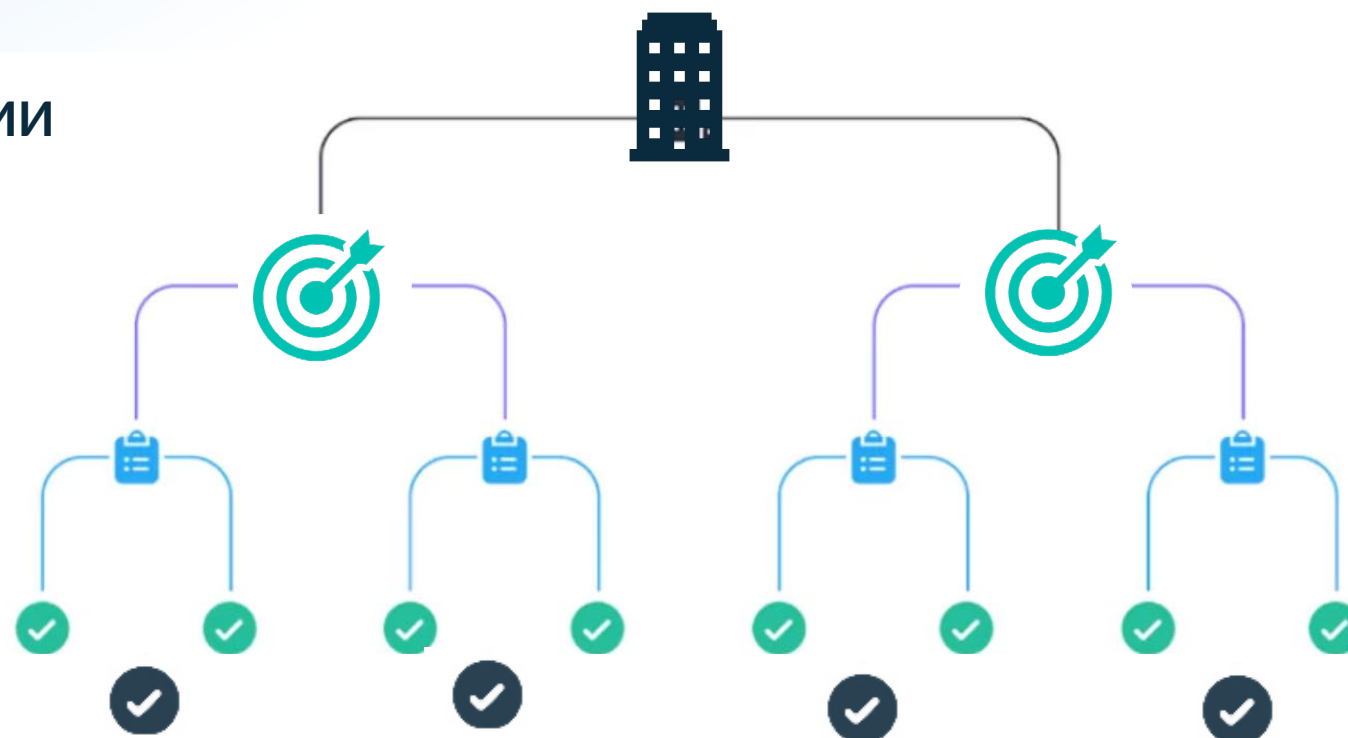
Управление Change проектами

СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ

ЦЕЛИ КОМПАНИИ

РАБОЧИЕ ПРОЕКТЫ

ЗАДАЧИ и ЭТАПЫ



Управление Change проектами

Квартальное планирование – один из KPI компании, состоящий из завершения проектов или достижения финального этапа проекта

это показатель, отражающий эффективность планирования, внедрения и контроля проектов изменений. Он оценивает, насколько успешно сотрудник реализует инициативы по оптимизации бизнес-процессов, соблюдает установленные сроки и достигает поставленных целей, способствуя адаптивности и развитию организации.



Рабочие проекты и квартальное планирование

Рабочий проект

OMS-026. Управление данными о компенсациях в DocFlow

Обзор : Список : Доска : Хронология : Календарь 89 Рабочий процесс : План управления : Файлы

Добавить задачу

Название задачи	Присвоение	Две даты
Обновление отчета о компенсационных данных 30		5 Jul
Улучшен отчет о бюджетировании TR.		19 авг.
Q3 2024: ...		Wednesday
Оказать поддержку DocFlow Costs reports are i		26 Jun
Q3 2024: Инструменты для всех зарплат i 50		15 авг.
Add task...		
Управление тарифами - ИТ, ДМ, С 1 70		июл
Конфиденциальность данных о компенсациях руководящей команды в IAO		27 июня

Проект по квартальному планированию

Производительность / 3.3. Ежеквартальное планирование проекта (Планирование проектов по командам) / Q2 2024 Группа 6/

Фархад Вильданов - Проект планирования на 2 квартал 2024 года

Обзор: Список : Доска : Хронология : План управления : Календарь Рабочий процесс : Сообщения : Файлы +

Добавить задачу

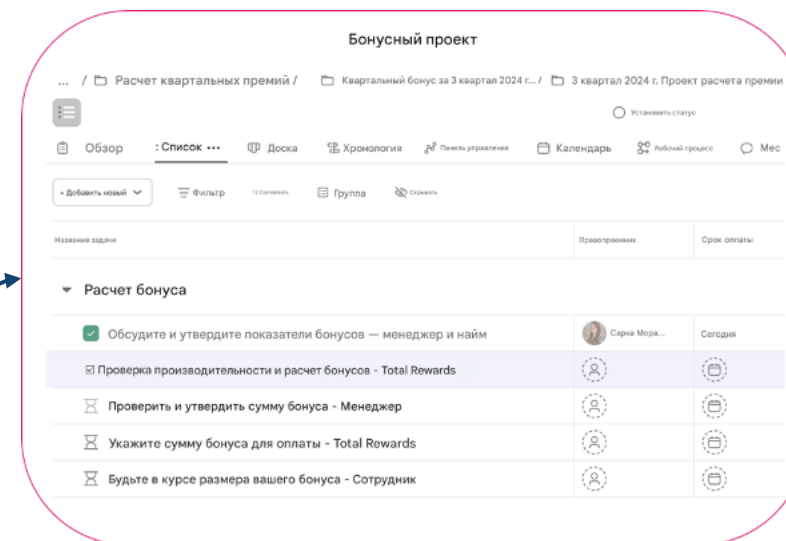
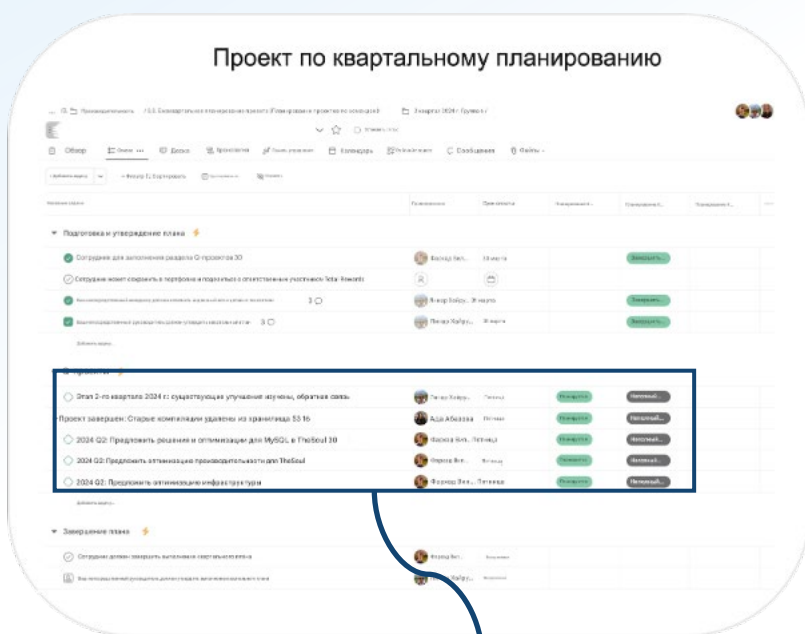
Название задачи	Присвоение	Две даты	Планирование К...	Планирование К...	Планирование К...	
Подготовка и утверждение плана						
Сотрудник должен заполнить раздел 30 Q-проектов		ил... 30 мар		Полный...		
Сотрудник может сохранить в портфолио и поделиться с ответственным участником Total Rewards						
Ваш непосредственный руководитель должен заполнить индексный вес и целевые показатели 30		31 марта		Полный...		
Ваш непосредственный руководитель должен утвердить квартальный план 30		... 31 марта		Полный...		
Q проектов +						
Этап 2-го квартала 2024 г.: существующие улучшения изучены, обратная связь		... Пятница	Планируется	Неполный...		
Проект завершен: Старые компиляции удалены из хранилища S3 1		1 Пятница	Планируется	Неполный...		
2024 Q2: Предложить решения и оптимизации для MySQL в TheSoul 3		... Пятница	Планируется	Неполный...		
2024 Q2: Предложить оптимизацию производительности для TheSoul		... Пятница	Планируется	Неполный...		
2024 Q2: Предложить оптимизацию инфраструктуры		Пятница	Планируется	Неполный...		
Завершение плана +						
Сотрудник должен завершить выполнение квартального плана		я... Воскресенье				
Ваш непосредственный руководитель должен утвердить выполнение квартального плана		... воскресенье				

Рабочий проект 2

Рабочий проект 3

Рабочий проект...

Квартальное планирование (Asana) и квартальная премия (Qlik & Superset)



QLIK
Superset

	Ценить
Ставка заработной платы brutto	евро
Чистая ставка заработной платы	евро
Целевая квартальная сумма бонусов	евро
Целевая квартальная чистая премиальная сумма	евро
Завершение плана	110,00%
Ограничения производительности	85%-130%
Общая производительность	110,00%
Фактический валовой бонус: Автоматический расчет...	евро
Фактическая чистая премия: Автоматический расчет...	евро
Фактический валовой бонус: Одобрить...	евро

Выполнение плана, % = (Запланированные выполненные + Дополнительные выполненные) / (Запланированные всего - Запланированные отмененные)

Управление Change проектами: плюсы и минусы

- + Прозрачность
- + Прямая взаимосвязь с целями компании
- + Простота и объективность

- Не учитывается качество выполнения проекта
- Не оцениваются мягкие навыки сотрудника
- Неравные условия оценки, так как проекты могут иметь разный «вес»

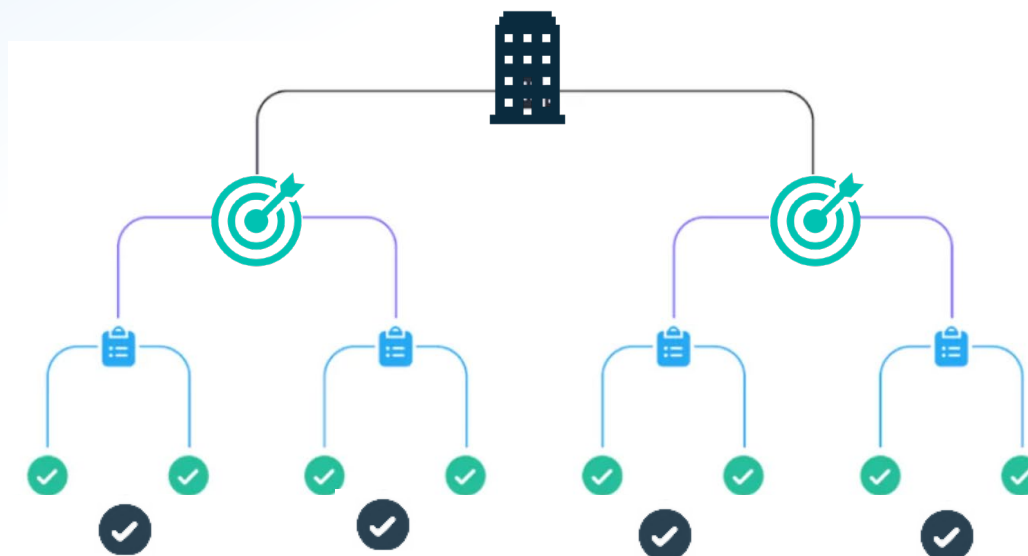
Субъективная оценка руководителя и KPIs

Категоризация работников



Метрики или группы KPIs

1. Топ менеджмент
2. Менеджмент
3. Специалисты
4. Проектная команда



KPIs Компании

Командные KPIs

Оценка руководителя
или управление
проектами

! Каждая Группа KPIs в премии имеет свой определенный на уровне компании вес и расчет осуществляется отдельно по каждой группе KPI и выплата может осуществляться по каждой выполненной группе KPIs

Метрики или Группы KPIs

- KPIs Компании
- Командные KPIs
- Оценка руководителя
или управление проектами

это высокоуровневые метрики, измеряющие финансовые результаты компании и отражающие её стратегический успех, используемые для формирования бонусных схем топ-менеджмента:

- Выручка
- Чистая прибыль

Оценка, проводимая менеджером, охватывает такие аспекты работы сотрудников, как их вклад в достижение корпоративных целей, способность к критическому мышлению, командная работа и гибкость. Этот процесс служит ценным инструментом обратной связи для комплексной оценки общей эффективности.

Это ключевые показатели эффективности, которые измеряют коллективную работу команды, оценивая, насколько успешно группа сотрудников достигает общих целей компании и вносит вклад в стратегический результат организации:

- Финансовые (выручка, прибыль)
- Нефинансовые (текучесть, удержание работников)

Субъективная оценка руководителя

Учитываются мягкие навыки
и качество работы

Возможность учитывать контекст
и внешние факторы

Простота реализации

Субъективность менеджера

Частое отсутствие обоснования оценки

Нет связи с целями компании

Отказ от оценки руководителя в пользу целей компании

KPIs более направлены на эффективность компании и на финансовые цели

KPIs Компании

KPI отдельных направлений бизнеса

Командные KPIs

Оценка руководителя
или управление проектами



это ключевые показатели эффективности, которые измеряют эффективность работы и результативность отдельных бизнес направлений компании и напрямую влияют на достижение KPIs компании

Категоризация работников

Админские

- Топ менеджмент
- Руководители
- Специалисты

Зарабатывающие

- Владелец направления бизнеса
- Руководители
- Специалисты
- Поддерживающие должности

Распределение KPIs по категориям работников



Админские

- Топ менеджмент
- Руководители
- Специалисты

KPIs Компании

Командные KPIs

Оценка руководителя или
управление проектами

Зарабатывающие

- Владелец направления бизнеса
- Руководители
- Специалисты
- Поддерживающие должности

KPIs Направления бизнеса

Командные KPIs

Оценка руководителя или
управление проектами

Что поменялось?

1

Премии теперь привязаны к одному ключевому показателю, что упрощает оценку результатов

2

Периодичность премий изменена с квартальных на годовые, что позволяет оценивать стратегические достижения за более длительный период.

3

Схема вознаграждения стала более агрессивной и ориентированной на результат.

4

Все работники привязаны к KPI компании или бизнес-направления, что усиливает коллективную ответственность.

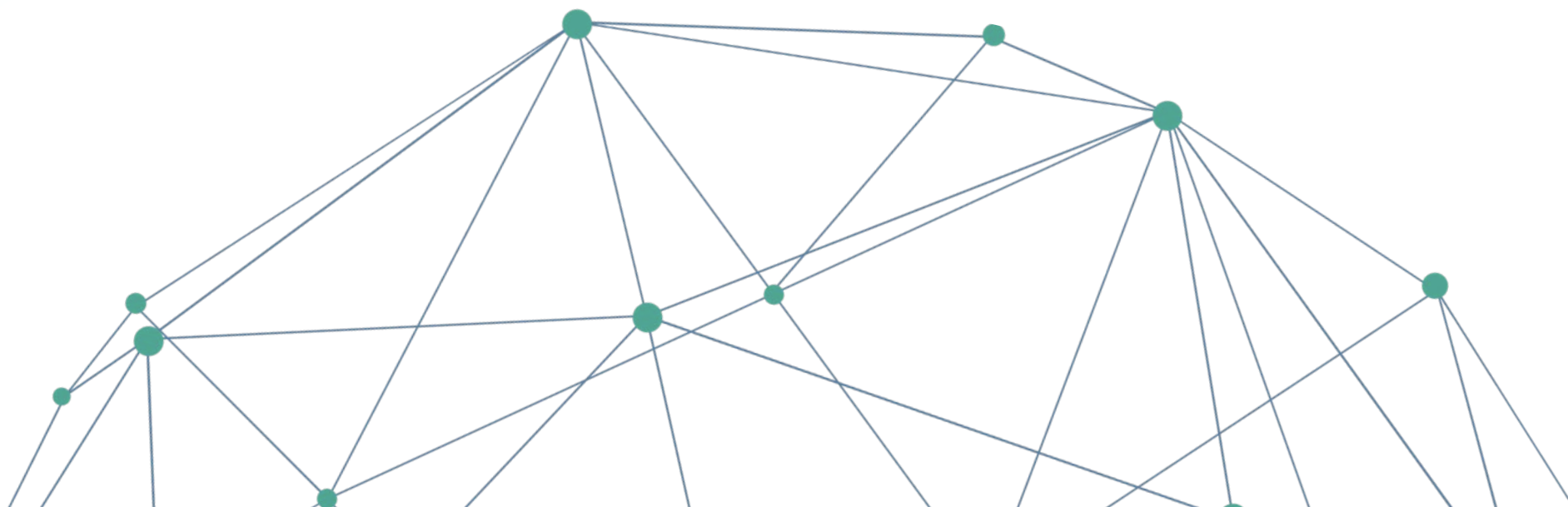


Выводы

- 1 Интеграция стратегии и операционной деятельности:**
Система управления результативностью объединяет стратегические цели компании с ежедневными задачами, обеспечивая синергию на всех уровнях.
- 2 Прозрачность и оперативность:**
Использование современных методов оценки и IT-решений позволяет оперативно выявлять отклонения и корректировать процессы.
- 3 Мотивация и развитие сотрудников/увеличение самостоятельности:**
Каскадирование целей и интеграция бонусных схем стимулируют высокую вовлечённость и способствуют развитию компетенций.
- 4 Практический эффект:**
Примеры из практики демонстрируют, что качественная система Performance Appraisal положительно влияет на бизнес-результаты компании.
- 5 Рекомендации для дальнейшего развития:**
Постоянное обучение менеджеров, регулярный пересмотр KPI и усиление коммуникационных процессов способствуют устойчивому росту и адаптивности компании.

Спасибо!

Ваши вопросы?



**CBSD
C&B Club**

