



**DAR**

**Управление  
эффективностью  
персонала**

Eurobak HR University

September 29  
Almaty

## Управление эффективностью - что это?

**Управление эффективностью** - это процесс, способствующий эффективному управлению отдельными сотрудниками и командами и направленный на достижение наивысшего уровня результативности деятельности организации; общее понимание целей, которые должны быть достигнуты, и подходов к организации работы и к обучению сотрудников, обеспечивающих достижение этих целей.

- «Системный подход к повышению индивидуальной и командной результативности, направленный на достижения целей организации» (Хендри и др.1 ).
- «Воспитание компетентных и лояльных сотрудников, работающих ради достижения общих и значимых целей в организации, поддерживающей и поощряющей их достижения» (Локетт2 ).
- «Управление бизнесом» (Морман и Морман3 ).
- «Способ побудить и поощрить сотрудников работать с максимальной эффективностью в соответствии с нуждами организации» (Уолтерс4 ).

## Для чего нужно управление эффективностью?

Управление эффективностью призвано способствовать высокоэффективной деятельности организации и ее сотрудников. Последняя подразумевает выполнение и перевыполнение достаточно сложных задач обеспечения высокой производительности труда, высокого качества продукции и обслуживания клиентов, развития компании, роста прибыльности и акционерной стоимости.

Таким образом, цель управления результативностью – сделать хорошее лучшим, добиться общего для всех понимания поставленных задач, развить в людях способность выполнить эти задачи и дать им все, что нужно для продуктивного труда и полной реализации своего потенциала на благо самих себя и организации.

## Международные тенденции в области управления эффективностью персонала

По результатам исследования «Global Human Capital Trends – 2017»:

- **руководство** хочет видеть в организации простую в использовании систему, позволяющую **эффективно управлять** производительностью сотрудников в динамично меняющихся условиях с высоким уровнем неопределенности;
- молодые **сотрудники** (особенно представители поколения Y) высоко ценят своевременную **обратную связь** и **готовность к открытому диалогу** со стороны руководства, а также приветствуют **применение цифровых и мобильных инструментов** для выполнения совместной работы и взаимодействия в режиме реального времени

# Непрерывное управление эффективностью (Continuous Performance Management — CPM)

4 ключевых принципа:

- 1. пересмотр процесса и его упрощение, а именно сокращение административной нагрузки:** акцент смещается от формального, стандартизированного механизма осуществления контроля за исполнением задач к стимулированию сотрудников выполнять задачи и достигать цели в будущем;
- 2. изменение процесса постановки целей, т. е. более частое проведение оценки результатов и пересмотр целей/задач на ближайшее будущее:** гибкая система, предоставляющая возможность ставить цели и задачи, наиболее значимые в данный момент, а также актуализировать их на год и отслеживать процесс выполнения в режиме реального времени;
- 3. регулярный мониторинг результатов работы сотрудников; изменение тем обсуждений и частоты проведения мониторинга:** стимулирование взаимодействия руководителей со своими сотрудниками на основе принципов поддерживающего и коллаборативного лидерства, направленного на развитие сотрудников, выявление их сильных сторон и предоставление регулярной обратной связи, а также рекомендаций не только в рамках постановки задач, но и в рамках возможностей развития и пожеланий сотрудников;
- 4. тестирование и пилотирование вместо применения подхода «большого взрыва» к изменению процесса:** итеративное внедрение и доработка системы, подбор комбинации элементов подхода, наиболее эффективной для каждой конкретной организации

## Цикл управления эффективностью У. Деминга



## Системы управления эффективностью

### *Management by objectives (MBO), управление по целям*

- В начале определенного периода времени подразделениям и сотрудникам компании устанавливаются SMART цели, от достижения которых, в частности, может зависеть переменная часть зарплаты.
- Сверху вниз устанавливаются цели для всех уровней компании, причем цели даже на самых нижних уровнях должны соответствовать целям и стратегии организации в целом.
- Целей не должно быть слишком много (3-5 – оптимально).
- Устанавливать цели (задачи) может как непосредственный руководитель, так и сами сотрудники с последующим обсуждением и согласованием.
- Для оценки достижения целей определяются ключевые показатели эффективности (KPI).
- Сотрудник/подразделение должен быть обеспечен ресурсами для достижения поставленных задач.
- Регулярно проводится оценка результатов деятельности (*performance review*), во время которой оценивается достигнутое и ставятся следующие цели.

## Системы управления эффективностью

### *Objectives by Key Results (OKR), цели и ключевые результаты*

Метод OKR был разработан в корпорации [Intel](#); после чего получил распространение в ряде крупных технологических компаний, в том числе в [Google](#), [LinkedIn](#), [Zynga](#).

Суть метода состоит в том, что определяется несколько сложных ключевых целей на некоторый промежуток времени (квартал или год), притом они задаются как для всей компании (или отдела), так и для конкретных сотрудников; для каждой из поставленных целей определяются 3-5 измеримых параметров, по которым можно судить о достигнутых на данном направлении результатах. По истечении заданного промежутка времени степень готовности по каждому из ключевых параметров оценивается по шкале от 0 до 1. Оценка производится самим сотрудником; при этом итоговый показатель не рассматривается руководством в качестве индикатора успешности работы данного сотрудника. Цель считается достигнутой, если суммарно выполнено 70-75 % от задуманного. Если же оказывается, что задача выполнена на 100 %, это свидетельствует о недостаточно амбициозной постановке цели.

Ключевое отличие метода OKR от прочих подобных методик заключается в том, что сформулированная цель не является заведомо выполнимой. Предполагается, что сотрудник должен чувствовать себя немного некомфортно при постановке задачи. На каждый год и квартал сотрудник задаёт себе по четыре-пять целей. Цели и ключевые результаты на год могут периодически пересматриваться, что позволяет компании оперативно реагировать на ситуацию на рынке. При этом цели на квартал менять не рекомендуется.



## Цели КРІ

---

1. Обеспечить **единый системный подход** к постановке целей, их реализации и оценке результатов;
2. Обеспечить **связь** индивидуальных целей работников с целями всего *Банка* и выполнение целей на всех уровнях *Банка*;
3. Обеспечить **четкую коммуникацию** и отслеживание того, что ожидается от каждого сотрудника;
4. Обеспечить базу для обратной связи по выполнению целей;



# Преимущества для...

---

## Работодателя

- Поддержка стратегии
- Улучшение показателей *Банка*
- Ясные, четкие ожидания
- Ответственность за результат
- Четкий фокус у сотрудников
- Повышение Уровня Приверженности

## Работника

- Цели привязаны к целям *Банка*
- Личностный и профессиональный рост
- Ответственность
- Понимание ожидаемых результатов
- Открытая коммуникация
- Связь с премированием



## Цели должны

---

- ✓ Каскадироваться
- ✓ SMART
- ✓ Не меньше 5, не больше 7(фокус на ключевые задачи)
- ✓ Понятны
- ✓ Отличаться от должностных обязанностей



# Форма КРІ (пример)

Табельный номер	Дата приема	ФИО	Должность	Департамент	Подразделение	Непосредственный руководитель	Цель	Вес	KPI	Метод выполнения
00001	27.06.2018	Тажибаева Кумисай	Директор	по работе с персоналом	-	Ауелбекова Айнур	Обеспечить 100 % постановку индивидуальных целей работниками департаментов для оценки деятельности в соответствии с политикой Банка	35	1. 100% участие всех, имеющих на это право 2. В соответствии с уст. сроками до 10.02.2019	1. Отчет от руководителей 2. Сроки по плану работ
00001	27.06.2018	Тажибаева Кумисай	Директор	по работе с персоналом	-	Ауелбекова Айнур	Провести аудит на корректность поставленных индивидуальных целей в соответствии со стандартом SMART до 28.02.19	30	1. соответствие стандарту SMART - мин. 70% из 100	1. Отчет от руководителей
00001	27.06.2018	Тажибаева Кумисай	Директор	по работе с персоналом	-	Ауелбекова Айнур	Координировать предоставление ежегодных трудовых отпусков (ТО) работникам Банка в соответствии с утвержденными графиками отпусков с целью погашения задолженностей по неиспользованным дням ТО за прошедшие периоды.	35	1. 100% участие до 31.12.2019 г. 2. В соответствии с графиком - 80%	1. Ежемесячный отчет по исполнению графика (5 числа каждого месяца) 2. Сформировать папку отчетов



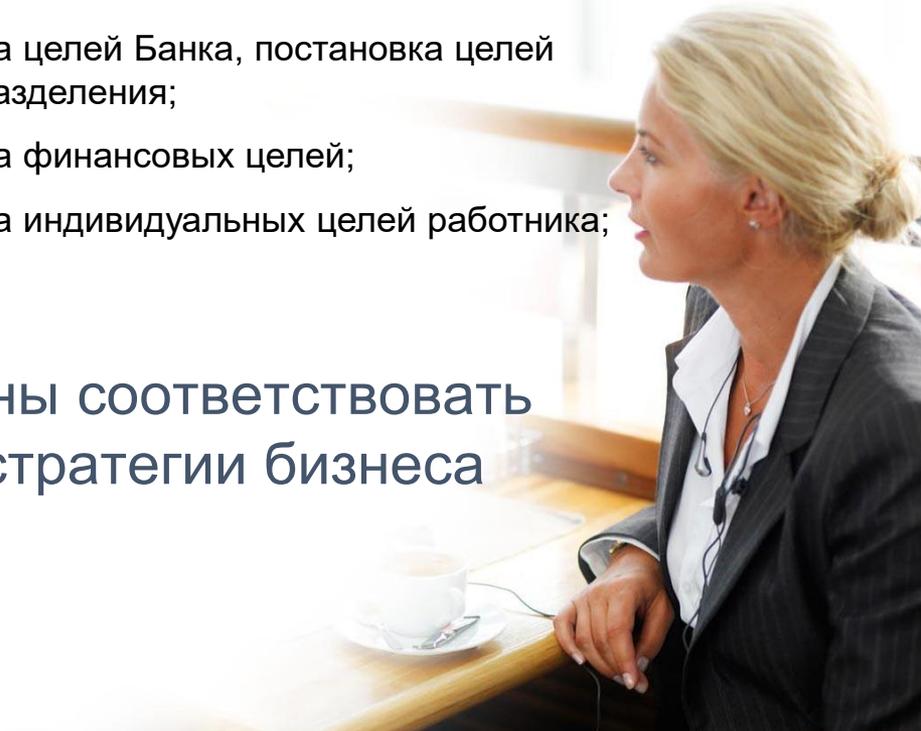
# Постановка целей



## Основные составляющие в части "ЧТО" Принцип каскадирования

1. Постановка целей Банка, постановка целей отдела/подразделения;
2. Постановка финансовых целей;
3. Постановка индивидуальных целей работника;

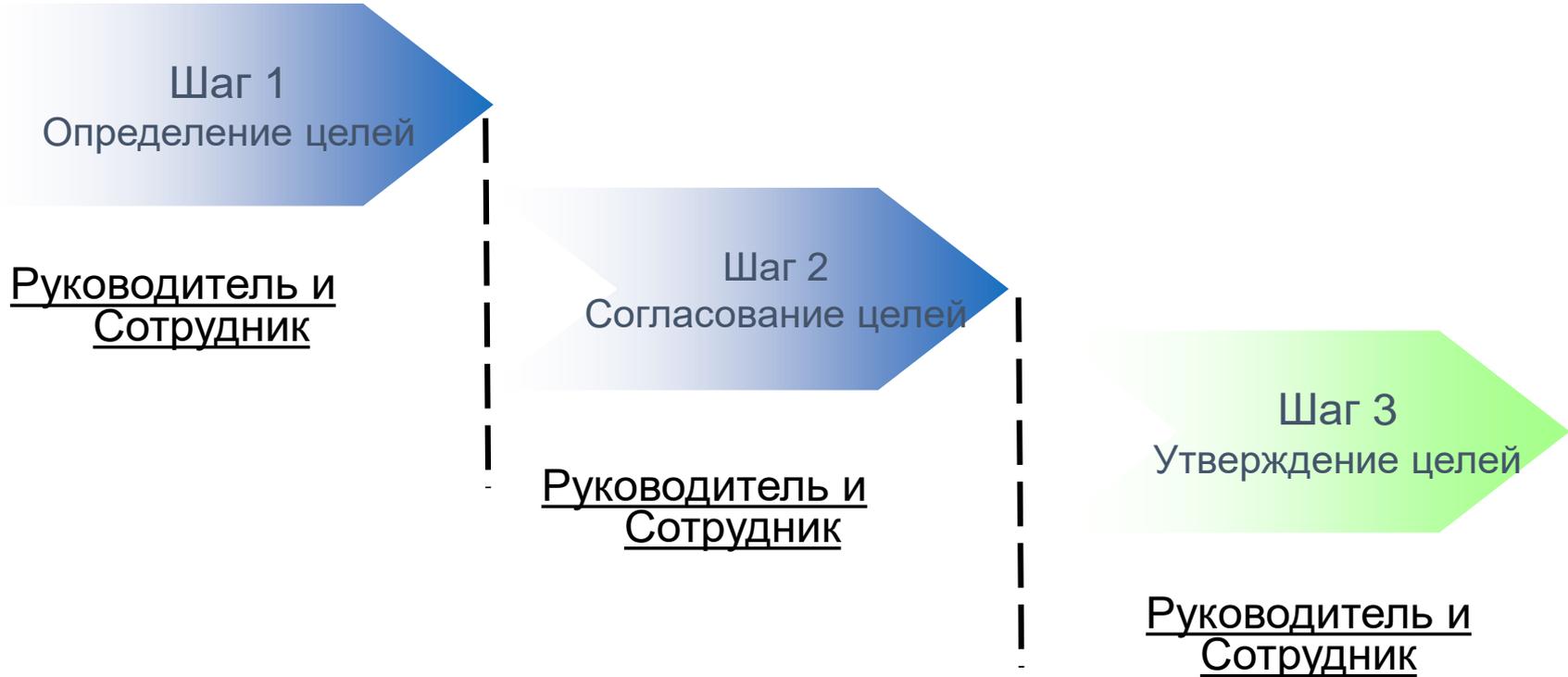
Цели должны соответствовать текущей стратегии бизнеса





# Процесс постановки целей:

---





# Как составить цель по SMART

Процесс постановки SMART целей это описание метода постановки целей, которые можно достичь и измерить. Во всех случаях, когда Вы ставите цель, попробуйте следить за тем, чтобы:

<u>Specific</u> - Конкретная	Цели были понятными и был сделан акцент на задачи, которые Вы хотели бы успешно выполнить
<u>Measurable</u> - Измеримая	Были установлены реальные критерии для измерения степени продвижения к успешному достижению каждой цели, поставленной Вами
<u>Attainable</u> - Достижимая	Цели соотносились бы с Вашим потенциалом в ходе их достижения. Вы не можете принимать на себя обязательства по выполнению целей, которые слишком трудны для Вас или не оправданы
<u>Relevant</u> - Уместная, относящаяся к делу	Удостовериться, что каждая цель совместима с другими целями, поставленными Вами, и отвечает требованиям Ваших планов на ближайшую перспективу и долгосрочных планов
<u>Time-bounded</u> - Соотносимая с конкретным сроком	Определение конечной стадии Вашей цели стало основанием для работы в выбранном направлении



# Формула по написанию целей

---

**Глагол**

**Результат в измеримых  
величинах**

**Когда**

-----  
**Начните с глагола:**

-----  
**Включите измерение**

-----  
**Включите срок**

\* Увеличить

\* количество

**выполнения:**

\* Снизить

\* насколько лучше

\* 1 квартал 2019г.

\* Достичь

\* насколько быстрее

\* ежемесячно

\* насколько дешевле

\* согласно плана

Цели можно создать в свободной форме (формулировку можете выбрать сами)



# Отличие индивидуальных целей от должностных обязанностей

---

## Должностные обязанности:

- Редко меняются;
- Относятся к повседневной работе;
- Не отражают текущие цели Банка

## Индивидуальные цели:

- Устанавливаются на 2019 год, но могут меняться в течение периода, если меняются приоритеты Банка, роль сотрудника;
- Направлены на улучшение существующих процессов;
- Тесно связаны со стратегией Банка



Что необходимо дополнительно указать в целях:

- Проверка НБРК;
- Исполнение бюджета Банка

## Общие правила по выплате бонусов:

---



- При исполнении Банком бюджета по чистой прибыли в размере 80%;
- При исполнении сотрудниками Банка KPI в размере 80%;



## Задача сотрудника

---

- Подготовиться к встрече с руководителем
- На встрече согласовать цели с руководителем
- Руководитель поможет определить основные приоритеты
- Заполнить форму (занести цели)

### **Сотруднику следует:**

- Задавать вопросы, делиться идеями
- Принимать активное участие в постановке целей
- Стремиться получать обратную связь
- Стремиться к достижению самых высоких результатов
- Понимать важность выполнения целей

# Постановка командных целей: Road map в Jira

Enterprise Agility  
Проект по разработке П...

Дорожная карта

Бэклог

Доска

Отчеты

Страницы

Google Drive

Enterprise Agility  
Проекты / Enterprise Agility

Дорожная карта

AS AA IV DM II +8 | Статус | Сбросить фильтры

Дата обновления: 13 часов назад

Поделиться | Экспорт

Сегодня | Кварталы | Представления

Эпик	ИЮЛ – СЕН	ОКТ – ДЕК	ЯНВ – МАР '21	АПР – ИЮН '21
<b>Organizational culture</b>	[Purple bar]			
<input checked="" type="checkbox"/> Внедрение кодекса	IN PROGRESS			
<b>Organizational structure</b>	[Purple bar]			
<input checked="" type="checkbox"/> Согласовать орг структуру по FinTel Cluster	DONE			
<b>Incentives system</b>	[Yellow bar]			
<input checked="" type="checkbox"/> Утвердить подход по квартальному целеполаганию и подведению итогов	DONE			
<input checked="" type="checkbox"/> Утвердить эталонную карточку целей для сотрудника (приоритеты + развитие)	IN PROGRESS			
<input checked="" type="checkbox"/> Запуск процесса в Bamboo HR по целеполаганию и оценке	TO DO			
<input checked="" type="checkbox"/> Утвердить политику о займах по сотрудникам	IN PROGRESS			
<input checked="" type="checkbox"/> Утвердить положение о премировании для всех сотрудников	IN PROGRESS			
<b>Education</b>	[Yellow bar]			
<b>DMS (making enterprise agile)</b>	[Blue bar]			
+ Создать Эпик				

Это проект нового поколения  
Оставить отзыв | Подробнее

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел

# Постановка персональных целей в BambooHR

The screenshot displays the BambooHR user interface for a user named Anastassiya Starch. The top navigation bar includes the DAR logo, a search bar, and various menu items like Home, My Info, People, Hiring, Reports, and Files. Below this, a secondary navigation bar shows tabs for Personal, Job, Time Off, Emergency, Timesheet, Documents, Notes, Training, Benefits, and More. The main content area is titled 'Goals' and 'Assessment' with a 'Review Period' dropdown set to 'Aug 1, 2020 - Nov 1, 2020'. A 'New Goal' button is visible. Two goals are listed:

- To arrange training matrix**  
Key results:
  - 1) approved by Chief excel matrix is done
  - 2) 2 growth roads on mountain slide are shown
  - 3) materials for the first stage of trainings are ready (with Assylzat)A progress bar is shown at 75% completion, dated Jun 26. An 'Add Comment' button is present.
- To do incentive program for all EEs**  
Key results:
  - 1) approved by Cluster Captains quarterly goal setting and performance review approach is in Confluence
  - 2) approved employee loan policy is in ConfluenceA progress bar is shown at 75% completion, dated Jun 26. An 'Add Comment' button is present.

The left sidebar contains user information for Anastassiya Starch, including her hire date (Jun 1, 2020), contact details (1088, Full-Time 40h, HR, DAR Tech, Almaty), and a list of direct reports: Assel Bersugurova, Kira Bekshoiynova, and Maira Aldabekova. The manager is identified as Bolat Sadykulov, Managing Director. A Windows watermark is visible in the bottom right corner of the screenshot.

# Peer Feedback в BambooHR

**DAR** Home My Info **People** Hiring Reports Files

Search...

22 ? ⚙️ 👤

Personal Job Time Off Emergency Documents Notes Training Benefits More ▾

Goals **Peer Feedback** Assessment

Review Period Aug 1, 2020 - Nov 1, 2020 ▾

Psst... Just so you know, Peer Feedback is hidden from [redacted]

**Hire Date**  
Jun 1, 2020  
3m - 27d

# 1110

Full-Time 40h

HR

DAR Tech

Almaty

**Manager**  
Anastasiya Starchi...  
HR Director

**Chief Product owner**  
Sep 24 at 6:07 PM

**What are some things Maira does well?**

1. Оперативное предоставление обратной связи
2. Высокая исполнительность
3. Позитивный настрой

**How could Maira improve?**

1. Изучение возможностей HRM систем в целях предоставления требований исходя из лучших решений
2. Работа над оптимизацией своих процессов

Waiting for Feedback from... [redacted] Deputy Chief Technical Officer

An email requesting Nurbek complete peer feedback was sent Fri, Sep 18.

Cancel

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел

# Self and Manager Assessment в BambooHR

The screenshot displays the BambooHR interface. At the top, there is a navigation bar with the DAR logo and menu items: Home, My Info, People, Hiring, Reports, and Files. A search bar is on the right. Below this is a secondary navigation bar with tabs: Personal, Job, Time Off, Emergency, Documents, Notes, Training, Benefits, and More. The left sidebar shows the user's profile: DAR Tech, Almaty, and Manager Anastassiya Starchikova, HR Director. The main content area is split into two columns. The left column shows a 'Self Assessment' completed on Jul 9 at 3:49 PM. It includes three questions with 5-point rating scales. The first question, 'How well does DAR recognize my value?', has a rating of 3 and the response 'I sometimes feel valued.' The second question, 'What would have the greatest impact on my ability to do my best work more often?', has a rating of 5 and the response 'Other: четкое распределение по приоритетам и возможность на них сосредоточиться'. The third question, 'What are some things I do well?', has a rating of 5 and the response 'могу работать на разных участках HR, переключаться от задачи к задаче. Хорошие организационные навыки, налаживание связи с кандидатами.' The fourth question, 'How could I improve?', has a rating of 5 and the response 'улучшить навыки socializing в соц. сетях, мессенджерах, поработать'. The right column shows a 'Manager Assessment' completed on Jul 13 at 7:06 AM by Anastassiya Starchikova. It includes three questions with 5-point rating scales. The first question, 'If Asseel got a job offer elsewhere, I would...', has a rating of 5 and the response 'Do everything I could to keep Asseel. We'd be in trouble.' The second question, 'How engaged is Asseel at work?', has a rating of 5 and the response 'High engagement and a great attitude.' The third question, 'What are some things Asseel does well?', has a rating of 5 and the response 'Asseel is high responsible, always meets deadline, mature and independent team member. Asseel is positive.' The fourth question, 'How could Asseel improve?', has a rating of 5 and the response 'To develop communication skills (also in business correspondence). To be initiative in her job area as an expert.'

**DAR** Home My Info **People** Hiring Reports Files Search... 22 ? ⚙️ 👤

Personal Job Time Off Emergency Documents Notes Training Benefits More ▾

**Self Assessment**  
Completed: Jul 9 at 3:49 PM by [Redacted]

How well does DAR recognize my value?  
1 2 3 4  
I sometimes feel valued.

What would have the greatest impact on my ability to do my best work more often?  
Other: четкое распределение по приоритетам и возможность на них сосредоточиться

What are some things I do well?  
могу работать на разных участках HR, переключаться от задачи к задаче. Хорошие организационные навыки, налаживание связи с кандидатами.

How could I improve?  
улучшить навыки socializing в соц. сетях, мессенджерах, поработать

**Manager Assessment**  
Completed: Jul 13 at 7:06 AM by Anastassiya Starchikova

These 2 questions are hidden from Asseel

If Asseel got a job offer elsewhere, I would...  
1 2 3 4 5  
Do everything I could to keep Asseel. We'd be in trouble.

How engaged is Asseel at work?  
1 2 3 4 5  
High engagement and a great attitude.

What are some things Asseel does well?  
Asseel is high responsible, always meets deadline, mature and independent team member. Asseel is positive.

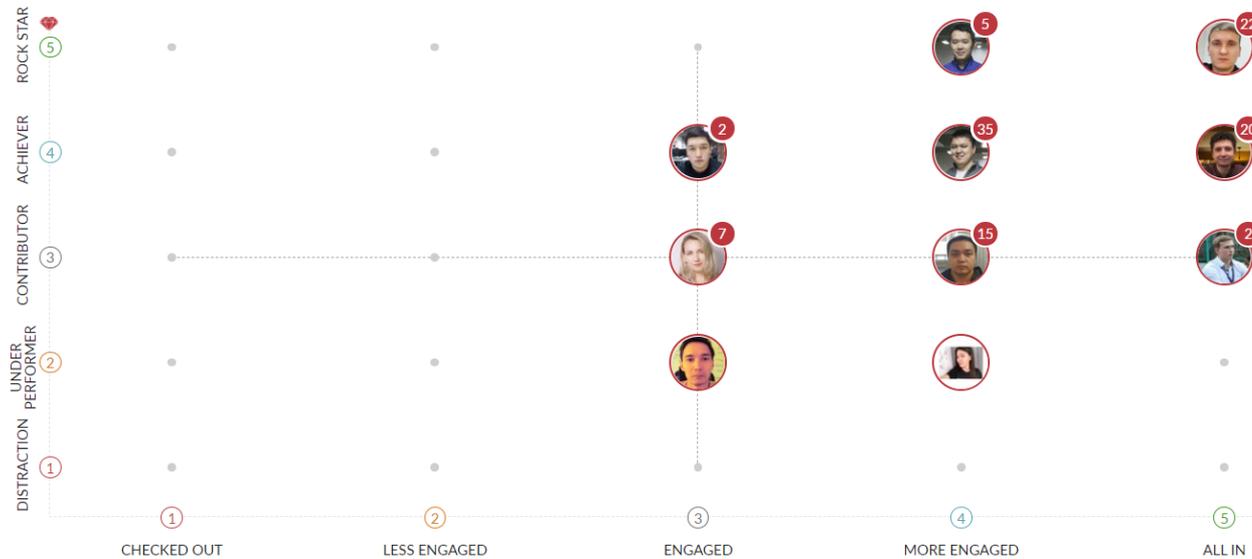
How could Asseel improve?  
To develop communication skills (also in business correspondence). To be initiative in her job area as an expert.

# Оценка сотрудников

## Employee Performance

All Employees  Show only misalignments ?

May 2, 2020 - Aug 1, 2020



ALL EMPLOYEES

**Nurbek Sadykov**  
Deputy Chief Technical Officer  
All In Rock Star

**Assel Bersugurova**  
Senior talent acquisition specialist  
All In Rock Star

Business Support Specialist  
More Engaged Under Performer

Architect  
More Engaged Achiever

Активация Windows  
Чтобы активировать Windows, перейдите в раздел "Параметры"



**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!**