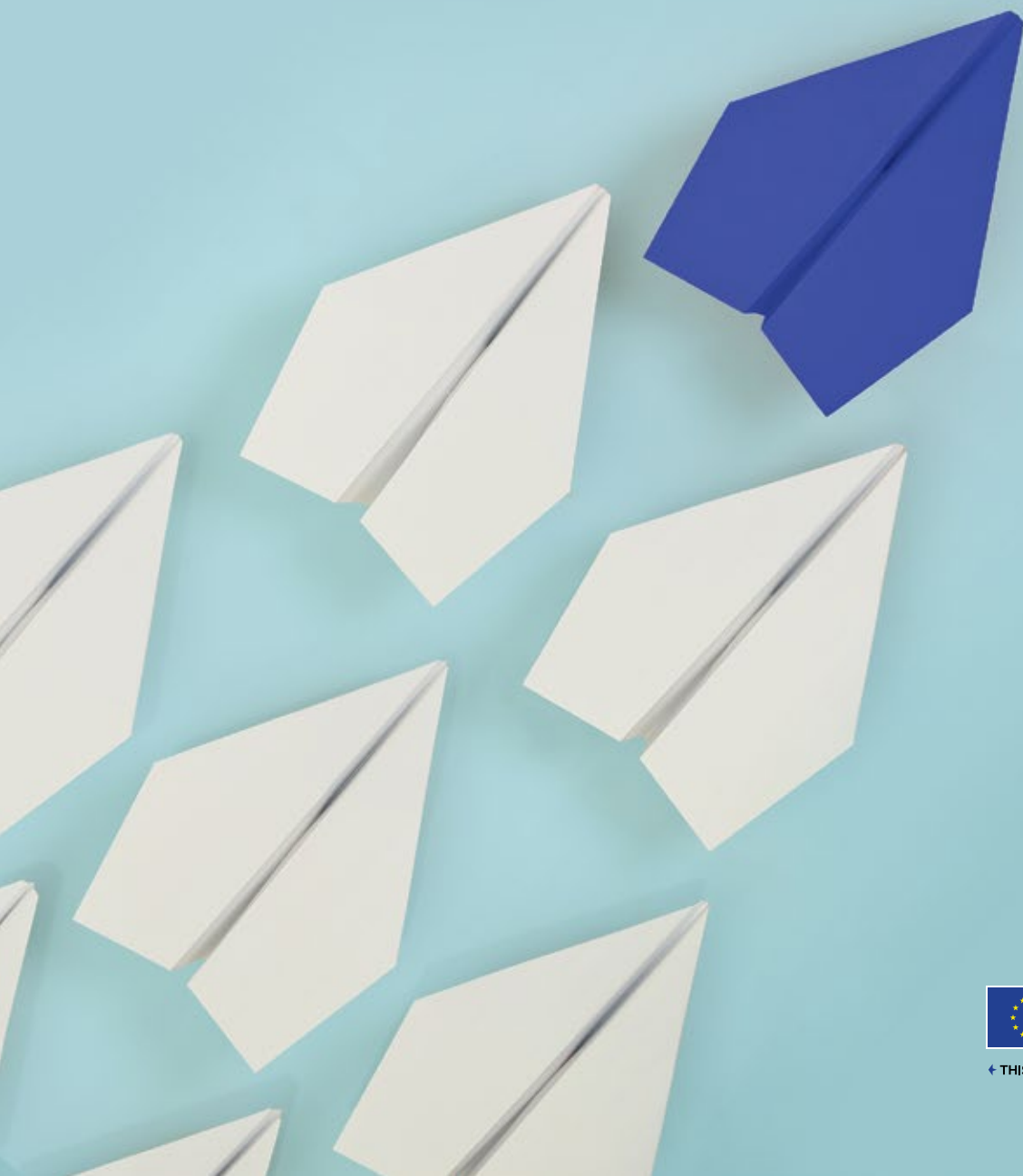


EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ КЕРІВНИКАМИ СПІВБЕСІД З ПІДЛЕГЛИМИ

ПІД ЧАС ПРОЦЕДУР
ОЦІНЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ



THIS PROJECT IS FUNDED BY THE EUROPEAN UNION

EU4PFM

Програма Європейського Союзу (ЄС)
з підтримки управління державними
фінансами в Україні

ЗМІСТ

ВСТУП	4
1 Мета обговорення оцінки результатів роботи	5
2 Підготовка до обговорення результатів роботи	7
3 Обговорення результатів оцінки діяльності	11
3.1 Вступ	12
3.2 Зворотній зв'язок від співробітника	13
3.3 Зворотній зв'язок від керівника	16
3.4 Постановка цілей	19
3.5 Кар'єрні перспективи та майбутній розвиток	22
3.6 Закінчення та відстеження прогресу	25
4 Основні поради для проведення успішної бесіди	27

ВСТУП

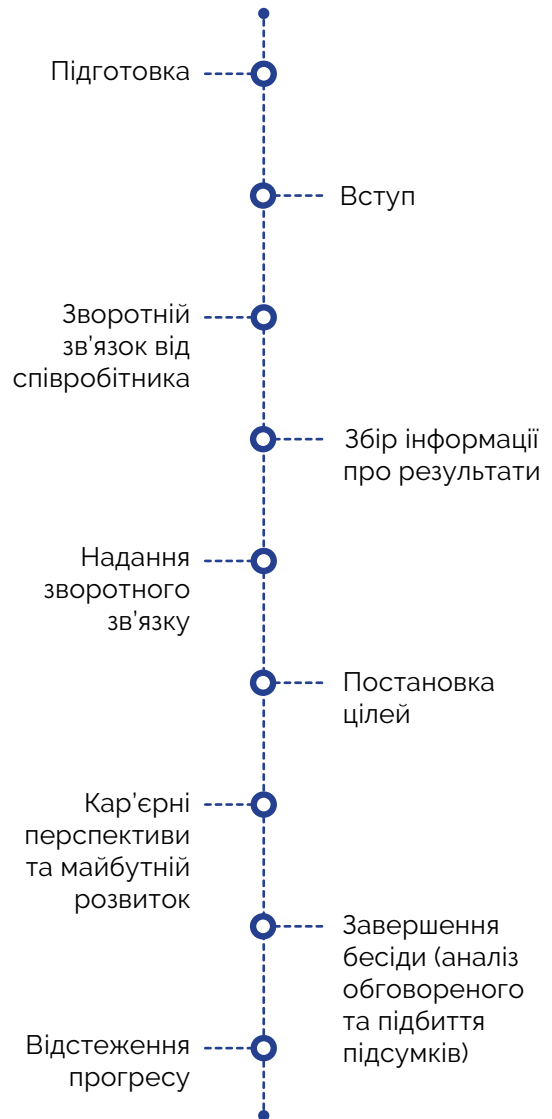
Цей документ містить методичні рекомендації щодо проведення співбесід з підлеглими під час процедури оцінювання результатів роботи та призначений для надання керівникам покрокових рекомендацій для підготовки до обговорення результатів оцінки діяльності та під час самого такого обговорення.

Процес оцінювання результатів роботи є ключовим інструментом управління, який застосовує як цілі, так і компетенції, та використовується на регулярній основі щоб допомогти керівникам у плануванні роботи, наставництві, контролі та оцінюванні результатів роботи підлеглих для отримання найкращих результатів від їх роботи.





Крім того, процес оцінювання результатів роботи дозволяє:

-  Комунікувати співробітникам очікування керівників
-  Більш чітко визначати функції і обов'язки та встановлювати або змінювати межі підзвітності
-  Створити чіткий наскрізний зв'язок між стратегічними цілями і пріоритетами у своєму напрямку
-  Постійно «підіймати планку» / підвищувати вимоги до результатів роботи співробітників
-  Досягати конкурентних переваг шляхом розвитку кадрових ресурсів

У методичних настановах містяться робочі анкети керівника з ключовими питаннями для підготовки та проведення обговорення:



Ці методичні настанови складаються з чотирьох частин:

-  Мета обговорення оцінки результатів роботи
-  Підготовка до обговорення результатів роботи
-  Структура бесіди з обговорення результатів оцінки діяльності
-  Ключові поради для проведення успішної бесіди



Ці настанови не є обов'язковими для застосування. У них викладено підхід, який можна використовувати для обговорення питань, що стосуються результатів роботи. Будь ласка, зверніть увагу, що питання з анкет керівника слід обирати з урахуванням конкретної ситуації і потреб.

МЕТА ОБГОВОРЕННЯ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ

1

Оцінка результатів діяльності підлеглого не повинна розглядатися як нова або додаткова функція, яку покладено на керівника. Це не так. Натомість, ця складова діяльності випливає із природи управлінської функції і є невід'ємною частиною роботи керівника.

Департамент персоналу відповідає за навчання і допомогу управлінському складу щодо всіх

напрямів діяльності з управління результатами діяльності співробітників, а також за навчання і коучінг керівників з проведення бесід щодо результатів роботи (а саме, може проводити зустрічі між керівником та співробітником під час обговорення результатів роботи або спостерігати за ними для рольового моделювання і навчання) і допомагає керівникам розвивати відповідні лідерські якості.



Щорічна оцінка результатів роботи є важливою складовою всього процесу управління діяльністю співробітників, який є завершальним етапом щорічного циклу. Вона призначена не тільки для оцінки результатів діяльності та постановки цілей. Вміло проведений огляд результатів діяльності має набагато серйозніший вплив, який виражається в тому, що він:



забезпечує структурований зворотний зв'язок і підвищує залученість і мотивацію співробітників



дозволяє поглянути як на керівника, так і на співробітника з точки зору перспективи: як підвищити результативність у майбутньому і як вирішувати проблеми, пов'язані з дотриманням стандартів роботи та досягненням цілей



сприяє ще більш ефективному використанню знань, навичок і умінь співробітника



покрощує комунікацію та обмін інформацією всередині підрозділу та організації



допомагає обрати належні заходи з навчання та професійного розвитку, оскільки під час бесіди керівник і співробітник обговорюють професійні якості співробітника, які необхідно посилити



допомагає досягти домовленості (тобто не одностороннього рішення) між керівником і працівником про річні результати роботи співробітника.



СКОНЦЕНТРУЙТЕСЯ

НА МАЙБУТНЬОМУ ТА РОЗВИТКУ

Головною метою обговорення повинно бути майбутнє і орієнтація на розвиток. Тому на обговорення оцінки результатів роботи не повинна негативно впливати та обставина, що воно закінчується саме оцінкою. Це особливо важливо, коли результати роботи впливають на підвищення заробітної плати.

НА ПОСТІЙНОМУ ЗВОРОТНЬОМУ ЗВ'ЯЗКУ

Не слід переоцінювати значення обговорення щорічної оцінки результатів роботи та сприймати його як єдиний елемент процесу оцінки персоналу. Належну увагу слід приділяти результатам роботи співробітника протягом усього року.

Роль керівника в процесі управління результатами діяльності співробітників полягає не тільки в пасивному відстежуванні ходу виконання співробітниками своїх завдань впродовж року та проведенні щорічної оцінки. **Керівник повинен брати активну участь у процесі управління результатами діяльності протягом усього року.** Це матиме безпосередній вплив на результативність роботи співробітників і допоможе самому керівнику краще підготуватися до обговорення щорічної оцінки результатів роботи, оскільки він/ вона буде краще розуміти причини отримання саме таких результатів, а також інші чинники, що впливають на успіхи або невдачі.



ПРОТЯГОМ УСЬОГО РОКУ КЕРІВНИК ПОВИНЕН:



відстежувати результати роботи співробітника



забезпечувати активний зворотний зв'язок і мотивувати співробітника



виступати коучем та надавати співробітнику підтримку



організувати проміжні щоквартальні та піврічні зустрічі зі співробітником з метою обговорення досягнутих результатів роботи та, в разі необхідності, відкоригувати роботу співробітника.

ПІДГОТОВКА ДО ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ РОБОТИ

2



ВАЖЛИВІСТЬ ПІДГОТОВКИ:

— Як співробітник, так і керівник повинні бути добре підготовлені до обговорення результатів роботи, щоб цей кінцевий етап щорічної оцінки результатів роботи був об'єктивним і успішним для обох учасників.

— Підготовку до щорічного обговорення слід починати одночасно з початком процедури оцінки результатів роботи шляхом збору всієї інформації, необхідної для наступного обговорення результатів роботи.

Наведений нижче перелік задач керівників і співробітників допоможе краще зрозуміти ролі учасників під час обговорення результатів роботи та покращити їх виконання.

ОСНОВНІ ЗАДАЧІ КЕРІВНИКА:



Збирати інформацію, необхідну для обговорення результатів роботи, протягом всього періоду оцінки. Слід розглядати результати, що були досягнуті протягом всього року, а не короткострокові (в минулому місяці або кварталі), а також не поодинокі або випадкові дії, які демонструють рівень професійної компетентності, а результативність в цілому. Фіксуючи протягом року необхідну інформацію, факти, що демонструють результати роботи і професійні якості (наприклад, конкретні досягнуті цілі та приклади поведінки працівника), керівник зможе обґрунтувати свою думку конкретними аргументами.



Обдумати, чи реагував співробітник на вказівки або коментарі, які він отримував протягом року.



Оцінити результати та компетенції робітника перед співбесідою, щоб керівник міг/могла обґрунтувати свою думку. У випадку, якщо для оцінки результатів або певної компетенції не вистачає інформації, керівник повинен записати питання, які він/вона буде ставити співробітнику під час обговорення результатів роботи, щоб з'ясувати інформацію, якої не вистачає.



Обдумати та визначити цілі та завдання роботи співробітника на наступний період, приділяючи особливу увагу потенційним перешкодам і шляхам їх подолання.



Визначити цілі розвитку співробітника та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучінг, саморозвиток тощо).



Пояснювати співробітнику, як він/вона мають готуватися до оцінки: пояснити показники ефективності роботи, показники компетенцій, принципи їх оцінки, представити цілі організації та підрозділу на наступний рік, в разі необхідності.



Планувати структуру бесіди.



Ознайомити співробітника з цілями оцінки результатів роботи, необхідними матеріалами та формами оцінки.



Заздалегідь узгодити зі співробітником конкретну дату та тривалість обговорення оцінки результатів роботи (не менше ніж за 6-10 днів).



Бути готовим чесно та відкрито спілкуватись зі співробітником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до самооцінки співробітника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись більше на розвитку і навчанні співробітника, ніж на оцінці.

ОСНОВНІ ЗАДАЧІ СПІВРОБІТНИКА:



Збирати інформацію, необхідну для щорічного обговорення результатів роботи протягом всього періоду оцінки. Важливо оцінювати результати власної роботи максимально об'єктивно та чесно (тобто самокритично), тому співробітник повинен враховувати результати, досягнуті протягом усього року, а не короткострокові (останній місяць або квартал), а також не поодинокі або випадкові дії, що демонструють рівень компетенцій, а всю свою діяльність. Фіксуючи протягом року необхідну інформацію, факти, що демонструють результати роботи та професійні якості (наприклад, конкретні досягнуті цілі та приклади дій), співробітник зможе обґрунтувати свою думку конкретними аргументами.



Оцінювати свою роботу та професійні якості об'єктивно і самокритично, тобто бути готовим до відкритого та чесного обговорення важливих деталей, а також аспектів, що потребують покращення, і бути зацікавленим у оцінці своєї власної діяльності та у активних змінах задля покращення її результатів.



Надавати керівнику свою форму оцінки роботи (заповнену форму) до початку обговорення із керівником.



Надавати зворотний зв'язок керівнику щодо відносин між керівником і співробітником.



Знати цілі організації та підрозділу на наступний рік і визначати свої особисті попередні цілі, з урахуванням потенційним проблем та пропозиціями щодо їх подолання.



Осмислювати свої власні цілі розвитку та способи їх досягнення (засоби навчання і розвитку, не тільки тренінги та семінари, а й практика на робочому місці, коучінг, саморозвиток тощо).



Бути готовим чесно і відкрито спілкуватись з керівником для досягнення порозуміння щодо оцінки та майбутніх цілей, уважно прислухаючись до оцінки керівника й аргументів, що її обґрунтовують, та фокусуючись на розвитку і навчанні, а не на оцінці.

Під час підготовки до співбесіди керівник відповідає на питання, наведені у анкеті.





АНКЕТА КЕРІВНИКА | ПІДГОТОВКА



ВИМОГИ

- За що відповідав працівник?



ПРОФЕСІЙНІ ЯКОСТІ, ЯКІ ПРАЦІВНИК ПОКРАЩИВ | СИЛЬНІ СТОРОНИ ТА СТОРОНИ, ЯКІ СЛІД ВДОСКОНАЛИТИ

- Як працівнику вдалося досягнути результатів?
- У чому працівник досяг успіху (сильні сторони)?
- У чому працівник зазнав невдачі?
- Які сторони слід посилити? Яким чином були виявлені ці сильні сторони та сторони, що потребують вдосконалення (наведіть приклади)?
- Як би ви оцінили здатність працівника працювати в команді?
- Якими своїми діями працівник демонструє розуміння цінностей організації (наведіть приклади)?
- Чи дотримується працівник цінностей і принципів державної служби?



ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

- Якими є найважливіші цілі організаційного підрозділу, які могли б стати особистими цілями працівника, беручи до уваги стратегічні організаційні цілі та компетентність працівника?
- Які інші, нові та більш складні завдання, зміг би виконувати працівник у майбутньому?



ПІДТРИМКА КЕРІВНИКА

- Як Ви можете допомогти працівнику у досягненні його/її цілей?
- Які ресурси Ви могли б надати?
- Що ще Ви хотіли б обговорити зі співробітником?



РЕЗУЛЬТАТИ – ОЧІКУВАНІ РЕЗУЛЬТАТИ

- В чому полягають найбільш важливі досягнення працівника за останній час?
- У яких сферах результати можуть бути кращими? Яких заходів слід вжити?



КОМПЕТЕНЦІЇ ТА КАР'ЄРНЕ ЗРОСТАННЯ

- Які компетенції потрібні співробітнику для досягнення нових цілей?
- Які необхідні заходи у сфері професійної підготовки та розвитку слід реалізувати?
- Які засоби професійної підготовки та розвитку будуть ефективними?
- В чому полягає потенціал працівника? Який напрямок розвитку кар'єри більше підходить працівнику з урахуванням його професійних і особистих якостей?
- У якому підрозділі організації або на якій посаді працівник зможе застосувати свої професійні якості та реалізувати свої кар'єрні очікування? Які вимоги для заняття конкретної посади (необхідні компетенції та особисті якості)?
- Оцініть значимість працівника відповідно до потреб організації: чи відповідає працівник критеріям і чи може він/вона вважатись ключовим співробітником, або чи є він/вона потенційним кандидатом до кадрового резерву?

ОСНОВНІ ДЖЕРЕЛА КЕРІВНИКА ДЛЯ ОТРИМАННЯ ІНФОРМАЦІЇ:



посадова інструкція /
опис посади працівника



цілі діяльності підрозділу та
оцінка діяльності підрозділу



форма оцінки роботи на
майбутній період (якщо
планується її заповнення
у паперовому вигляді)



форма оцінки роботи за
попередній рік (якщо робота
виконувалася співробітником торік)



форма оцінки компетенцій
і плану розвитку (якщо
застосовується в організації)



кар'єрний план (якщо
застосовується в організації)



програма кар'єри за
попередній рік (за наявності)



інша необхідна інформація
для підтвердження результатів
роботи співробітника

ДЖЕРЕЛА ДЛЯ ОТРИМАННЯ ЗВОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ РОБОТИ СПІВРОБІТНИКА:



спостереження
безпосереднього керівника



колеги, з якими працював
співробітник



інші керівники, з якими
працював цей співробітник



колеги за проектами/
учасники команд



клієнти (внутрішні та/
або зовнішні)



ОБГОВОРЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ ОЦІНКИ ДІЯЛЬНОСТІ

Керівник зустрічається зі співробітником для проведення офіційного обговорення оцінки індивідуальних результатів діяльності, для завершення поточного циклу оцінки та початку нового. Мета зустрічі полягає у тому, щоб оцінити та обговорити результати роботи співробітника і продемонстровані ним компетенції протягом минулого періоду та приступити до визначення цілей роботи і розвитку в наступному році.

Дуже важливо, щоб керівники заохочували співробітників до надання самооцінки та особисто надавали співробітникам свої коментарі. Обговорення результатів діяльності має бути зосереджене на підвищенні якості роботи і компетенцій, а для цього керівник має добре володіти навичками розвитку, керівництва та наставництва своїх співробітників.



ОРІЄНТОВНИЙ ПЛАН ОБГОВОРЕННЯ

Керівник може дотримуватися таких етапів під час зустрічі зі співробітником:

- | | |
|---|---|
| <p>01  встановити контакт зі співробітником</p> | <p>02  попросити співробітника надати свою самооцінку обговорити оцінки</p> |
| <p>03  надати свої коментарі обговорити оцінки узагальнити обговорене</p> | <p>04  поставити нові цілі</p> |
| <p>05  обговорити кар'єру та майбутній розвиток</p> | <p>06  запланувати подальші дії наступні кроки</p> |

Розпочніть зустріч із відвертої розмови та визначення мети цієї зустрічі. Повідомте співробітнику мету, план та тривалість проведення зустрічі. Намагайтеся створити атмосферу відвертого діалогу, демонструйте відкритість і підтримуйте довіру співробітника



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ВСТУП

Протягом вступного етапу задайте співробітнику такі питання:



Як Ваші справи?
Як Ви себе почуваете?



Ми зустрілися, щоб поговорити про результати роботи та нові цілі



Я дуже хочу попросити Вас висловити всі свої думки, які виникнуть у Вас під час цієї розмови. А я поділюся своїми, домовилися?



Якщо Ви вважаєте, що ми відхилилися від питання, яке Вас насправді цікавить, попередьте мене, щоб я використовував/використовувала час нашої розмови якомога ефективніше



Спочатку я хотів/ хотіла би почути Ваші думки, а потім озвучу свої

ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ВІД СПІВРОБІТНИКА

3.2

Метою отримання зворотного зв'язку від співробітника є надання йому можливості взяти на себе відповідальність за результати своєї роботи та розвитку професійних якостей, а також можливості надати зворотний зв'язок керівнику. Рекомендується заохочувати співробітника готуватися до самооцінки та надавати зворотний зв'язок з урахуванням шести аспектів:

01 ЗАГАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ

02 СИЛЬНІ СТОРОНИ СПІВРОБІТНИКА

03 СТОРОНИ, ЯКІ СЛІД
ВДОСКОНАЛЮВАТИ

04 ПОТОЧНА ПОСАДА/РОЛЬ

05 КАР'ЄРНІ ПРАГНЕННЯ

06 ВІДНОСИНИ МІЖ КЕРІВНИКОМ І
СПІВРОБІТНИКОМ



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ВІД СПІВРОБІТНИКА

Ці питання допоможуть отримати від співробітника ефективний зворотний зв'язок. Рекомендується робити нотатки, поки співробітник відповідає на питання.

01 ЗАГАЛЬНІ РЕЗУЛЬТАТИ РОБОТИ



Якими своїми досягненнями за цей період Ви найбільше пишаєтесь?



Яких цілей Ви досягли? Яких цілей Ви не досягли?



У чому полягала найбільша складність Вашої роботи у цей період і чому?



Що мотивує Вас виконувати свою роботу?



Що я можу зробити, щоб Ваша робота була більш приємною?



Які умови роботи Ви вважаєте ідеальними для найкращих результатів?



Як Ви впоралися з цілями, поставленими перед Вами під час минулої оцінки роботи?



Яким було Ваше найбільше досягнення за цей період?

02

СИЛЬНІ СТОРОНИ СПІВРОБІТНИКА



Які особисті сильні сторони допомагають Вам ефективно виконувати свою роботу?



Які Ваші навички, на Вашу думку, ми могли б використовувати більш ефективно?



Які Ваші сильні сторони Ви вважаєте найважливішими?



Чому на Вашу посаду найкраще підходите саме Ви?



Яка робота дається Вам найлегше?



Чи відчуваєте Ви, що ваші сильні сторони використовуються тут «на повну»?

03

СТОРОНИ, ЯКІ СЛІД ВДОСКОНАЛЮВАТИ



Якими цілями/результатами Ви найменше пишалися? Чому? Як Ви будете робити це по-іншому в майбутньому?



Що я можу зробити, щоб допомогти Вам ефективніше досягати Ваших цілей?



Чи заважає Вам щось виконувати свою роботу найкращим чином?



На яких 2-3 речах, які допоможуть Вам зростати та розвиватися, Ви зосередитеся в майбутньому?



Що Ви зробите інакше у майбутньому?

04

ПОТОЧНА ПОСАДА / РОЛЬ



Які посадові обов'язки/завдання подобаються Вам найбільше?



Що Вам найменше подобається у Вашій нинішній роботі? Що б Ви змінили?



Ви задоволені своєю роботою?



Як, на вашу думку, Ваша робота допомагає організації досягти успіху?



Що Вам подобається найбільше у роботі в цій організації?



Як Ви думаєте, ця робота Вам підходить?

05

КАР'ЄРНІ ПРАГНЕННЯ



Які Ваші короткострокові та довгострокові цілі в організації, а також у Вашій кар'єрі?



Які Ваші найважливіші цілі на наступний період?



Якою Ви хочете бачити свою наступну посаду в цій організації? Як зміняться Ваші обов'язки?



Які можливості професійного зростання Ви хотіли б спробувати, щоб отримати таку посаду?



Який тип кар'єрного розвитку для Вас найбільш цікавий?



Які Ваші кар'єрні цілі?



Де Ви бачите себе через два роки?

06

ВІДНОСИНИ МІЖ КЕРІВНИКОМ І СПІВРОБІТНИКОМ



Що Вас турбує (якщо турбує), коли я прошу Вас висловити свою думку? Як я можу нівелювати цю занепокоєність?



Як Вам більше подобається отримувати зворотний зв'язок та/або визнання результатів своєї роботи?



Які 2-3 речі я міг би зробити інакше, щоб бути для Вас кращим керівником?



Які мої дії є найбільш / найменш корисними для Вас при виконанні Вашої роботи?



Що ми можемо зробити, щоб покращити наші відносини?



Вам комфортно ділитися зі мною своїми сумнівами?



Чи є щось, щоб Ви змінили в наших відносинах?



ЗВОРОТНІЙ ЗВ'ЯЗОК ВІД КЕРІВНИКА

3.3

Щоб допомогти співробітникам рости та розвивати свій потенціал на роботі, керівники повинні зміцнювати корисні моделі поведінки та ставити під сумнів моделі поведінки, які не сприяють успіху компанії. Саме ці дії керівника дозволяють учасникам зрозуміти даний принцип та побачити позитивний вплив, який можуть створити відгуки.



Оцініть співробітника на основі результатів:

ЩО
БУЛО ЗРОБЛЕНО

та

ЯК
БУЛО ЗРОБЛЕНО



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ОТРИМАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

ДОСЯГНЕНИХ ЦІЛЕЙ.

Ставте ці питання на етапі оцінки результатів роботи:



ЩО БУЛО ЗРОБЛЕНО

- Чи цілі були досягнуті у відповідності до домовленості? Перевершені очікування / Цілі досягнуті достатньою мірою як очіувалося / Цілі не досягнуті
- Якими були результати? Вчасні? В межах бюджету? Якість? Кількість? Чи ефективно були використані ресурси? Чи відповідні учасники були залучені? Чи виникли якісь проблеми? Як вони були опрацьовані? Чи були вони вирішені?
- Чи були подолані незвичні труднощі?
- Значні кроки/ додаткові дії у щоденних обов'язках?
- Демонстрація виходу за межі очікувань?
- Допомогали іншим у досягненні їхніх цілей?
- Додаткові досягнення?

КОМПЕТЕНЦІЙ.

Ставте ці питання на етапі оцінки компетенцій:



ЯК БУЛО ВИКОНАНЕ ЗАВДАННЯ/РОБОТА

- Стандарти поведінки щодо компетенцій досягнуті так як попередньо узгоджено?
- Як часто бажана поведінка мала місце? Завжди? Часто? Рідко?
- Ефективне застосування компетенцій для досягнення поставлених цілей?
- Випадки додаткової поведінки продемонстровані вище, ніж очікування?
- Моделі поведінки, що потребують розвитку?
- Які приклади дій співробітника вказують на необхідність розвитку?

Ключем до ефективної розмови щодо оцінки результатів роботи є зворотній зв'язок. Опишіть об'єктивно, що очікувалося, що відбулося і чому це має значення, використовуючи підхід ССПВ (**стандарт, ситуація, поведінка або дія і вплив**). Послідовність чотирьох елементів не має важливого значення для виконання поставлених завдань — однак важливо, щоб всі чотири елементи були включені в обговорення.



СТАНДАРТ

Що потрібно було зробити?
Які були очікування щодо цілі та компетенцій?



СИТУАЦІЯ

Яка була ситуація?



ПОВЕДІНКА або ДІЯ

Що зробив співробітник?
Якими конкретно були його/її дії або поведінка?



ВПЛИВ

Яким був суттєвий наслідок або результат дії або поведінки?



4 КРОКИ ДЛЯ НАДАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ:

01

Впевніться, що час для обговорення є підходящим | Надання зворотного зв'язку повинне здійснюватися в особистій розмові, а не публічно

02

Надайте зворотний зв'язок / використовуйте підхід ССПВ

03

Переконайтеся, що Ваша думка була почута саме так, як Ви хотіли | Переконайтеся, що Ваша думка не була сприйнята неправильно

04

Забезпечте можливість відстеження дій | Запитайте співробітника, що він/вона буде робити | Що можна було б зробити тепер інакше, коли Ви про це знаєте?



АНКЕТА КЕРІВНИКА | НАДАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

Дотримуйтесь цих фраз під час фази зворотного зв'язку. Надані поради для проведення розмови можуть також використовуватися для регулярного і постійного зворотного зв'язку не тільки під час щорічного обговорення результатів діяльності або зустрічі з питань результатів роботи.



НАДАННЯ ЗВОРОТНОГО ЗВ'ЯЗКУ

- Я хочу поділитися з Вами своїми думками про результати Вашої роботи
- Я пам'ятаю один випадок, дуже схожий на те, про що Ви говорили <...>
- Як Ви думаєте, які причини такої ситуації?
- Що Ви про це думаєте? Як Ви це оцінюєте?
- Я дуже радий, що Ви прийшли до цієї ідеї, дозвольте мені поділитися своїм баченням <...>
- Я пам'ятаю, як Ви чудово впоралися із цим завданням в перший раз <...>
- Я дуже ціную, що Ви <...>
- Схоже, ми застрягли. У мене є декілька думок, але я не знаю, як Ви їх оціните <висловіть свої думки>. Як Ви їх оцінюєте?
- Хоча ми ще не обговорювали ситуацію або можливі дії, мене все ж цікавить Ваша оцінка — як Ви самі оцінюєте цю мету?
- Я думаю <...> а що Ви про це думаєте?



ПЕРЕВІРКА | УЗГОДЖЕННЯ ПЛАНУ ДІЙ

- Чи правильно я зрозумів, що <...>?
- Отже, як я зрозумів, Ви хочете, щоб <коротко повторити думки співробітника>. Я хочу запитати, чого саме Ви хотіли б досягти?
- Що має змінитися, коли ми закінчимо розмову? Чого б Ви хотіли досягти в результаті цієї розмови?
- Давайте разом спробуємо сформулювати Вашу конкретну мету, з чого почнемо?
- Яким буде перший крок? Яка (моя) підтримка і допомога Вам потрібна, щоб це сталося?
- Коли ми це зробимо? Яку відповідальність Ви бачите в реалізації всього цього? Що повинні робити в цьому випадку Ви, я та інші люди (колеги)?
- Якою має бути ситуація, якої Ви прагнете, і як Ви зрозумієте, що досягли бажаного?
- Я розумію, що Ви бачите певні перешкоди, що Ви могли б запропонувати з цього приводу?
- Які ресурси, на Вашу думку, можуть знадобитися для досягнення цієї мети? Хто ще, крім Вас, повинен сприяти досягненню цієї мети?
- В чому важливість цієї мети для колег, організації?

В процесі постановки індивідуальних цілей на майбутній період, керівник робить їх каскадування. Каскадування цілей починається з попереднього надання співробітникам інформації про стратегічні цілі організації і цілі організаційного підрозділу до обговорення результатів роботи. Співробітник повинен підготуватися до обговорення і скласти проект індивідуальних цілей до початку зустрічі. Під час обговорення результатів роботи керівник і співробітник обговорюють і узгоджують індивідуальні цілі, необхідні компетенції, індивідуальне навчання і розвиток, а також кар'єрні прагнення і розвиток.

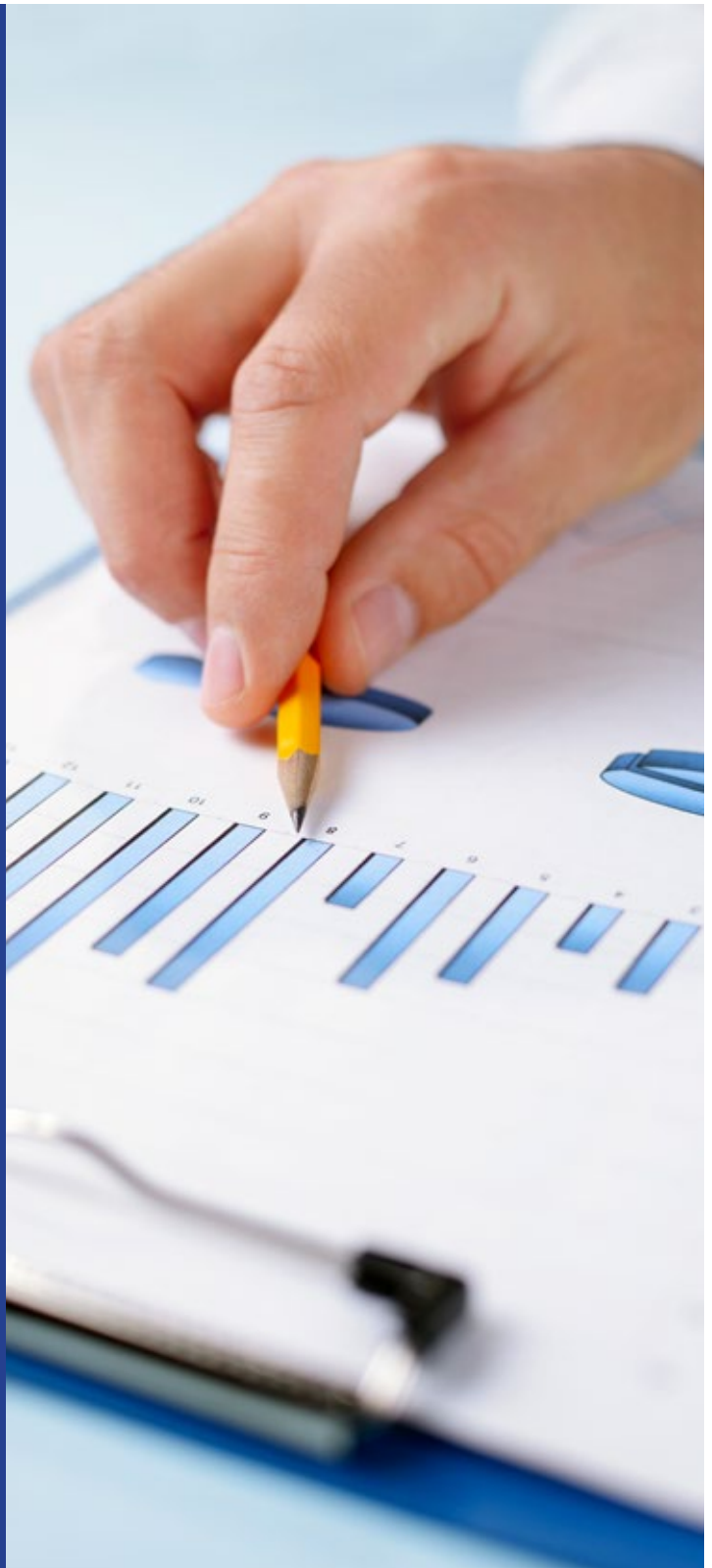


ЩО ТАКЕ ЦІЛІ?

- Щось, чого ми хочемо досягти і до чого прагнемо; вони говорять нам, що саме ми маємо зробити
- Вони є кінцевою точкою, куди ми спрямовуємо певну роботу / зусилля
- Орієнтир напрямку — як точка на карті

ЧОМУ МИ СТАВИМО І КАСКАДУЄМО ЦІЛІ?

- Щоб «провести лінії» між цілями на вищому рівні організації та індивідуальними кожної людини таким чином, щоб вони відповідали цим цілям вищого рівня і підтримували їх
- Щоб уточнити ролі і сфери відповідальності
- Щоб визначити, які моделі поведінки та навички мають вирішальне значення для досягнення результатів
- Щоб мати індикативи досягнення наших цілей за допомогою цільових показників
- Щоб допомогти керівникам приймати рішення щодо заробітної плати, яка ґрунтується на результативності та досягненні цілей



Визначте цілі, дотримуючись моделі постановки цілей SMART. Цілі за моделлю SMART кажуть нам, що потрібно робити, показники кажуть нам, як ми будемо їх вимірювати, і вказують нам на результати, яких ми очікуємо. Щоб відповідати моделі постановки цілей SMART, цілі повинні відповідати таким вимогам:

S

SPECIFIC (КОНКРЕТНА):

- Цілі мають описувати конкретні результати, а не загальні або невизначені дії.
- Вона визначається конкретним формулюванням і описує результат або кінцевий наслідок.

Наприклад,

що саме Ви хочете досягти?
 Вкажіть результат, а не дію.

Збільшити | Поліпшити | Завершити | Провести | Здобути | Досягти

M

MEASURABLE (ВИМІРЮВАНА):

- Цілі можна виміряти, якщо не в кількісному вираженні, то принаймні, в якісному плані, зводячи суб'єктивізм до мінімуму.
- Вимірювання використовується щоб зрозуміти була мета досягнута чи ні.

Наприклад,

визначення конкретного KPI (КПЕ - ключового показника ефективності).

Кількість Скільки буде зроблено?
Якість Наскільки добре або наскільки ретельно буде виконана робота?
Вартість Які будуть витрати?
 Що можна зменшити?

A

ALIGNED (СПІВСТАВНА):

- Повинен бути зрозумілим зв'язок між індивідуальними цілями і цілями організації вищого порядку.

Наприклад,

яка мета | інтереси організації мають бути досягнені?

R

REALISTIC (РЕАЛІСТИЧНА):

- Цілі повинні відповідати можливостям організації та особистості. Вони повинні бути реалістичними, враховуючи наявні ресурси.

Наприклад,

Чи володіє співробітник необхідними професійними якостями для досягнення мети? Чи є у співробітника необхідні ресурси?

T

TIME-BASED (ОБМЕЖЕНА В ЧАСІ):

- Цілі мають заздалегідь визначений графік контрольних точок і кінцевих дат, які прив'язані до конкретних термінів виконання.

Наприклад,

до якого часу?



Наприклад, ціль за моделлю SMART – підвищити якість обслуговування клієнтів на 10%, провівши навчання співробітників з обслуговування клієнтів у 3-му кварталі.
 Цільовий KPI: кількість скарг клієнтів, рівень задоволеності клієнтів

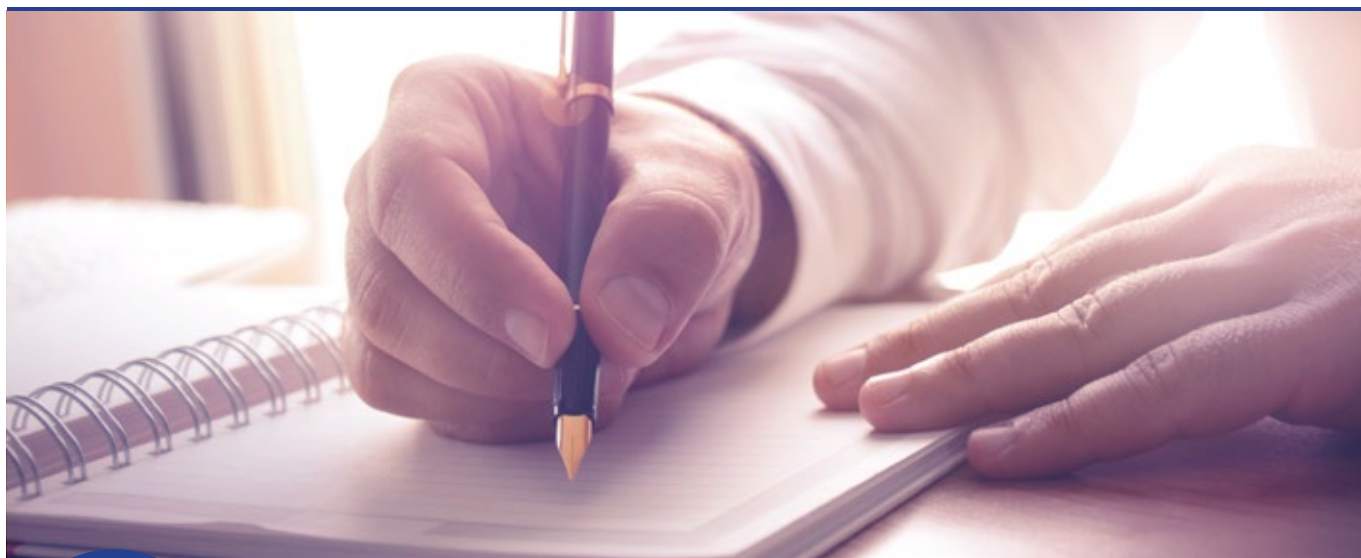
Оскільки цілі визначені:



РОЗСТАВТЕ ПРІОРИТЕТИ
перерахуйте узгоджені цілі у
формі оцінки в порядку їх
важливості



ВИМІРЯЙТЕ
Встановіть чіткі критерії оцінки
та визначте конкретні KPI для
кожної цілі



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ПОСТАНОВКА ЦІЛЕЙ

Ставте ці питання на етапі постановки цілей:



ЦІЛІ

- Які цілі та завдання організації та організаційного підрозділу на майбутній рік?
- Які найбільш важливі аспекти роботи могли б стати індивідуальними цілями співробітника з урахуванням цілей і завдань підрозділу?



КАР'ЄРА

- (дотримуйтесь рекомендацій у наступному розділі)
- Обговоріть кар'єрні очікування співробітника та можливість їх реалізації.



ВДОСКОНАЛЕННЯ КОМПЕТЕНЦІЙ

- Які компетенції необхідні для реалізації поставлених цілей на основі наявних у співробітника знань, навичок і умінь?
- Яких конкретних заходів та дій необхідно вжити співробітнику задля вдосконалення своїх професійних якостей у майбутньому?
- Обговоріть і складіть індивідуальний план навчання і професійного розвитку кожного співробітника.

КАР'ЄРНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА МАЙБУТНІЙ РОЗВИТОК

3.5

Обговорення результатів роботи також є можливістю для щорічного обговорення перспектив розвитку кар'єри та майбутнього професійного розвитку. Ця важлива розмова проходить в поєднанні з оцінкою ефективності роботи співробітника та компетенцій і плануванням роботи на майбутній рік. Співробітник і керівник обговорюють прагнення працівника, фіксують реалістичні очікування і розробляють плани дій, щоб допомогти співробітнику рухатися вперед.



5 ЕЛЕМЕНТІВ ОБГОВОРЕННЯ КАР'ЄРНИХ ПЕРСПЕКТИВ І МАЙБУТНЬОГО ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ:

01

Визначення кар'єрних прагнень співробітника

02

Оцінка сильних сторін співробітника і потреб у професійному розвитку

03

Вивчення потенційних перешкод на шляху до досягнення нових цілей

04

Визначення реалістичності прагнень співробітника

05

Створення плану дій з професійного розвитку та зростання

Співробітник і керівник розробляють спільно план дій, який сприяє кар'єрному зростанню співробітника та визначають амбітні цільові показники, які потребують реальної напруги, залишаючись при цьому реалістичними. Обговорення кар'єри повинне бути відкритим і відвертим. Керівник надає поради та діє в якості коуча.

ВАЖЛИВІ ПОРАДИ:



І співробітник, і керівник обмінюються думками про сильні сторони та потребу в розвитку, кар'єрні прагнення, заходи щодо професійного розвитку і, якщо це доречно, можливі подальші призначення.



Крім того, якщо співробітник зацікавлений в просуванні та руху кар'єрними сходами, керівник повинен вирішити, що буде потрібно співробітнику, щоб перейти на наступний рівень, і коли він/вона зможе це зробити.



Обговорення розвитку кар'єри не обов'язково означає просування по службі. Але воно допомагає співробітнику і керівнику розглянути варіанти і уточнити професійні якості та досвід, необхідні для успішного досягнення кар'єрних цілей співробітника і організаційних потреб.



АНКЕТА КЕРІВНИКА | КАР'ЄРНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТА МАЙБУТНІЙ РОЗВИТОК

Відповіді на ці питання перед зустріччю зі співробітником допоможуть підготуватися до продуктивного обговорення. Рекомендується зробити кілька нотаток у відповідь на ці питання:



Які навички/професійні якості співробітника є найбільш значними? Які конкретні приклади того, як співробітник демонструє ці таланти? Що Ви рекомендуєте зробити співробітнику, щоб продовжувати розвивати ці навички? Як він може навчати або допомагати іншим?



Які саме потреби у професійному розвитку має співробітник? На чому співробітник повинен зосередитися у даний момент, щоб заповнити ці прогалини в навичках?



Які дії може зробити співробітник для свого подальшого професійного розвитку? Як ці дії будуть сприяти реалізації загального плану діяльності організації?



Які 1-3 завдання за межами наявних умінь допоможуть співробітнику у просуванні його/її кар'єри? Які ресурси будуть потрібні?



Який досвід, професійні якості, види діяльності та ресурси необхідні співробітнику для підготовки до майбутніх можливостей?



Можливо є інша посада, яка краще підходить співробітнику? Якщо так, то який крок буде наступним і як Ви можете допомогти співробітнику?



Що співробітнику найбільше подобається у його роботі? Як Ви можете підтримати співробітника у його/її благополуччі?



Які кар'єрні прагнення співробітника протягом наступних двох років? Чи досяжна ця ціль? Що потрібно зробити співробітнику, щоб здійснити наступний крок? Які часові обмеження?



Чи збігаються прагнення співробітника з потребами організації і як саме?



Місце/посада, яку наразі обіймає співробітник, йому підходить? Чому? Як він/вона ще може сприяти успіху організації?



Чи потрібно співробітнику переходити на іншу посаду або місце роботи (територіально) для досягнення своїх цілей? Чи готовий співробітник до переїзду?



Які бар'єри можуть виникнути на шляху співробітника до досягнення ним/нею своєї кар'єрної цілі? Що Ви можете зробити, щоб допомогти йому/їй вирішити та подолати ці проблеми?

Відповідальність керівника полягає в тому, щоб забезпечити співробітнику постійний зворотний зв'язок щодо його результатів діяльності та поведінки протягом усього року. Постійний зворотний зв'язок має вирішальне значення для ефективності роботи та професійного розвитку співробітників. Рекомендується дотримуватися цих порад, забезпечуючи постійний зворотний зв'язок:



Забезпечте своєчасний зворотний зв'язок, щоб підкріпити поведінку і дії одразу після виникнення ситуації.



Слухайте зацікавлено.



Дайте чесний, критичний конструктивний зворотний зв'язок. Це позитивно впливатиме на роботу співробітника.



Запитайте співробітника, що він/вона буде робити, щоб змінити свою поведінку.



Викладайте свої думки чітко та уникайте докорів, суперечливих меседжів та двозначності.



Будьте конкретними і говоріть про поведінку або дії, які співробітник повинен почати / перестати / продовжити робити.



Зробіть співробітника своїм партнером по відповідальності та виступайте в якості наставника, дозволяючи співробітнику співпрацювати з Вами для визначення цілей, завдань, потреб в ресурсах, способах вимірювання, цільових показників.



Регулярно робіть нотатки про наданий зворотний зв'язок та свої спостереження.

ЗАКІНЧЕННЯ ТА ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ

3.6

Підведіть підсумки всього обговорення, разом поміркуйте над його ключовими моментами та узгодьте подальші заходи і відстеження прогресу.



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ЗАВЕРШЕННЯ БЕСІДИ (АНАЛІЗ ОБГОВОРЕНОГО ТА ПІДБИТТЯ ПІДСУМКІВ)

Рекомендується підвести підсумки обговорення і домовитися про подальші заходи:



РОЗМІРКОВУВАННЯ ТА ПІДВЕДЕННЯ ПІДСУМКІВ

- Отже, ми говорили про <...> і зосередилися на <...>. Я дуже задоволений тими ідеями, які Ви висунули.
- Спробуємо підвести підсумок сказаному <...>. Які висновки з цього можна зробити? Чи можу я попросити Вас про це?
- Ми обговорили деякі нові делікатні речі; як Ви себе почуваєте зараз? Вам було зручно обговорювати ці питання?
- Чи можу я очікувати такої відкритості в інших наших бесідах?
- Що було важливим (значущим, цінним, важливим) для Вас у цій розмові? Чим ця розмова відрізнялася від попередніх?
- Якими для Вас є результати цієї розмови? Що Вам найбільше запам'яталося? Чому?
- Наскільки Ви задоволені нашою розмовою? (10-бальна шкала) Чого не вистачало?
- Що ми повинні зробити інакше під час наступної розмови? Що я повинен зробити, щоб зробити нашу наступну розмову ще кращою?
- Що Ви можете мені порадити? Як ми повинні працювати, щоб отримати хороші результати і під час наступної розмови?



ДОМОВТЕСЯ ПРО ПОДАЛЬШІ ДІЇ

- Наш наступний офіційний аналіз результатів роботи відбудеться <...>.
- А поки я хочу, щоб Ви зосередилися на <...>. Підготуйтеся до нашого регулярного обговорення зворотного зв'язку та огляду досягнутого прогресу, будьте готовими обговорити Ваш прогрес.

Узгоджені цілі повинні контролюватися протягом усього періоду їх виконання. Рекомендуємо знайти час для безперервного управління ефективністю роботи співробітників і регулярно проводити обговорення з ними результатів роботи.

В середині річного циклу оцінки співробітник і керівник повинні зустрітися, щоб обговорити поточні результати роботи. Проведення оцінки результатів роботи в середині року та у щоденній діяльності допомагає уникнути «сюрпризів» під час підведення річних підсумків. Це також допомагає запобігти виникненню проблем або вирішити їх, доки вони ще незначні.

Аналіз результатів в середині року — це також можливість переглянути плани професійного розвитку та розвитку кар'єри та обговорити, як задовольняються або не задовольняються потреби в розвитку, щоб скорегувати індивідуальний план навчання та професійного розвитку.

ПІД ЧАС ВІДСТЕЖЕННЯ ДОСЯГНЕННЯ ПРОГРЕСУ:



Аналізуйте і переглядайте цілі і необхідні компетенції, за необхідності



Вносьте відповідні корективи у зв'язку зі змінами зовнішнього або внутрішнього організаційного середовища



При потребі, коректуйте інформацію у формі оцінки та індивідуальному плані навчання та професійного розвитку. Під час зустрічей щодо відстеження досягнутого прогресу не вимагається ведення будь-якої документації на паперових носіях, однак Ви можете попросити свого співробітника надрукувати або записати свої досягнення станом на дату зустрічі



АНКЕТА КЕРІВНИКА | ВІДСТЕЖЕННЯ ПРОГРЕСУ

Ставте ці питання на етапі відстеження досягнутого прогресу.



ОГЛЯД ДОСЯГНУТОГО ПРОГРЕСУ / ЦІЛІ ТА КОМПЕТЕНЦІЇ / КОРИГУВАННЯ

- Які завдання були виконані, яка робота була виконана та які цілі були досягнуті до цього часу?
- Яка ситуація на сьогоднішній день? Чи змінилися цілі?
- Чи потрібно коригувати або змінювати поставлені цілі, очікуваний результат, терміни? Чи є необхідність щось додавати та/або виключати?
- Що було зроблено співробітником для досягнення поставленої мети? Що потрібно зробити інакше?
- Яким чином підвищується професійний рівень? Які заходи щодо навчання та професійного розвитку були реалізовані? Як отримані знання застосовуються в роботі?
- Чи змінилися будь-які стандартні дії в рамках реалізації даної функції?



ПЕРСПЕКТИВИ НА МАЙБУТНЄ

- Що можна зробити більш ефективно? Як цього досягнути?
- Що повинен робити співробітник і що повинен робити керівник?
- Які нові навички, вміння, досвід (вдосконалені професійні якості) набув співробітник за цей період?
- Надайте співробітнику інші рекомендації щодо подальшого підвищення кваліфікації, вмінь і досвіду (вдосконалення професійних якостей).

ОСНОВНІ ПОРАДИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ УСПІШНОЇ БЕСІДИ

4



ВЕРБАЛЬНЕ СПІЛКУВАННЯ

Підтримуйте ефективний діалог, переконайтеся в неупередженості своїх слів.

СУБ'ЄКТИВНО



Нечітко
Оціночно
Перебільшено
Висловлення припущень

ОБ'ЄКТИВНО



Конкретно
Неупереджено
Точно і достовірно
З орієнтацією на дії/результат



НЕВЕРБАЛЬНА КОМУНІКАЦІЯ

Щоб переконалися у тому, чи є Ваше спілкування ефективним, знайте, що говорить мова Вашого тіла:

- Відкрита позиція
- Нахилитися вперед
- Жестикулювати
- Підтримувати зоровий контакт
- Кивати
- Ваше обличчя має реагувати



КЛЮЧОВІ ЦІННОСТІ

Дотримуйтеся лінії поведінки, щоб створити атмосферу відкритого діалогу для забезпечення конструктивного обговорення:

- Довіра
- Повага
- Розуміння
- Самокритичність
- Добросовісність



ВАЖКА РОЗМОВА

Якщо в середині року був проведений огляд результатів роботи, а зворотній зв'язок надавався протягом усього року, обговорення результатів роботи не матиме багато сюрпризів (якщо взагалі вони будуть). Однак, якщо не проводився огляд та не надавався зворотній зв'язок, співробітник може не погодитися з коментарями керівника, а його реакція може бути бурхливою. Поради керівнику на випадок складної розмови:

- Будьте готові пояснити та обґрунтувати оцінку результатів, яка може бути нижчою від тієї, якою співробітник сам оцінив свою роботу та очікував отримати від Вас.
- Поміркуйте над прикладами співробітників, які в процесі зазнали невдачі у яких «щось пішло не так» як часто це раніше відбувалося.
- Обговоріть вплив результатів та несприятливі наслідки для бюджету, часу та інших людей.
- Надайте відгуки, отримані з інших джерел – від колег, інших керівників, клієнтів тощо.
- Якщо працівник почувається засмученим і реагує емоційно – контролюйте свої емоції, приймайте коментарі співробітника, щоб показати, що Ви розумієте його точку зору.



5 КРОКІВ, ЩОБ ВЕСТИ СКЛАДНУ РОЗМОВУ:

01

Встановіть контакт:

Ми можемо поговорити?

02

Висловіть свою точку зору:

*Я ціную <...> /
Я помітив <...> /
У мене є проблема <...> /
Я думаю <...> /
Мені здалося <...> /
Це означає <...>*

03

Слухайте зацікавлено:

*Я розумію <...> /
Отже, Ви кажете <...>? /
Факти є такими <...> /
Ситуація залишається <...>*

04

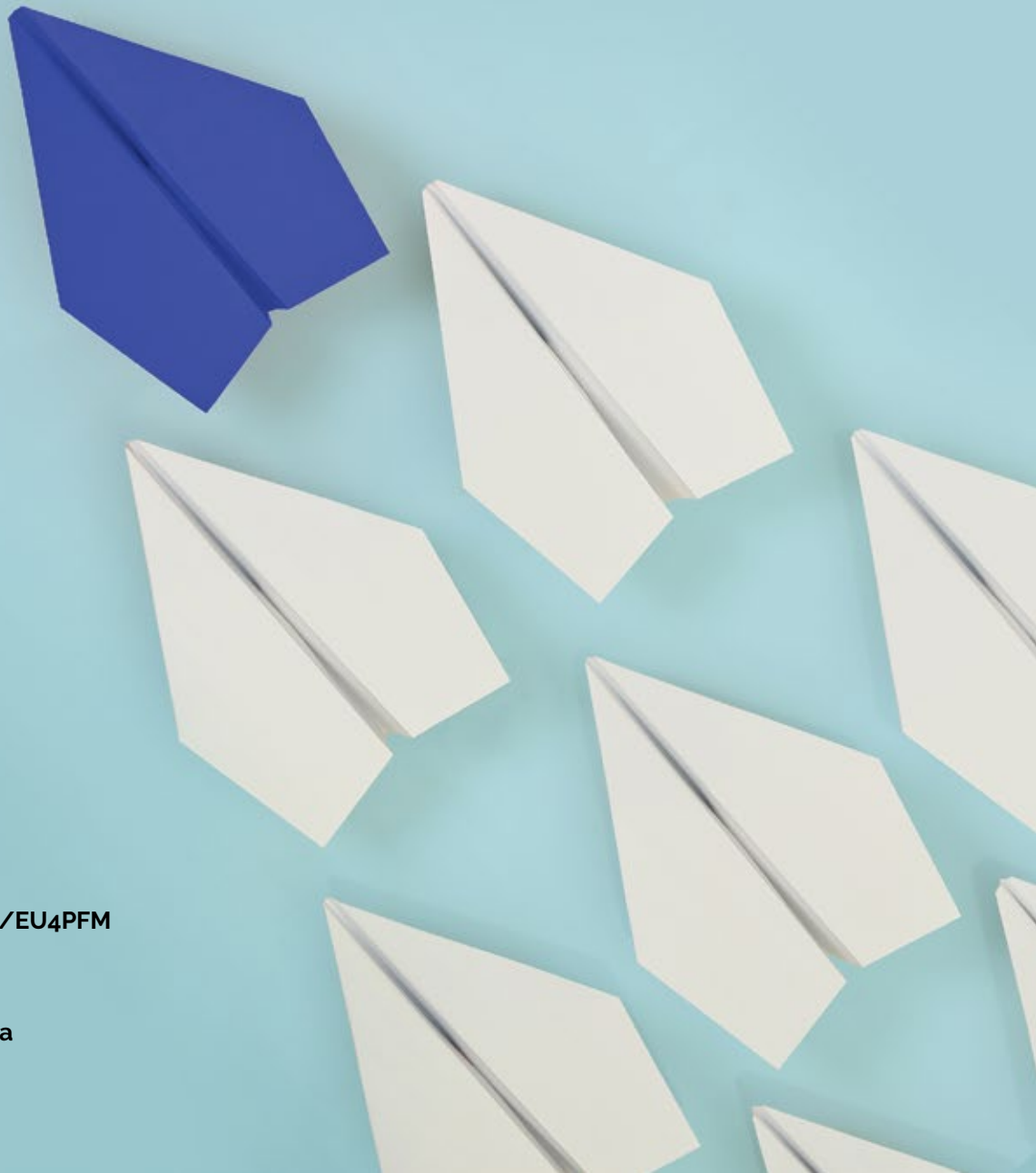
Вирішення ситуації:

*Я був би вдячний, якби <...> /
Як ми можемо <...>? /
Нам потрібно вирішити <...>*

05

Завершення розмови:

*Отже, ми домовилися <...> /
Дякую <...> / Я ціную <...>*



facebook.com/EU4PFM



eu4pfm.com.ua