

Как мы запускали Performance Review и не облажались

Спикер

Екатерина Элязян

Привет, я Екатерина Элязян

Менеджер по развитию
сотрудников

NiFi-стриминг Звук



В HR 8+ лет (Звук, Литрес, Changellenge>>, ВТБ). Последние 4 года отвечаю за обучение, оценку и развитие сотрудников)

Веду подкаст "Рецепт успеха"

В Звук пришла 2 года назад. Основная задача - внедрить прозрачную систему оценки и роста



О чем будем говорить

(01)

Как мы подняли
удовлетворенность
карьерой на 16% уже
после 2го цикла PR

(02)

Как выстроили
системное
управление ФОТом

(03)

Как начали получать
пользу для бизнеса от
Performance Review

О чем будем говорить

(01)

Зачем нам Performance Review и все о процессе

(02)

Особенности каждого нового цикла Performance Review

(03)

Гипотезы, которые мы тестировали при раскатке Performance Review

(04)

Проблемы, с которыми столкнулись в каждом цикле ревью

Кому будет полезно?

(01)

Кто только
собирается
внедрять
Performance
Review

(02)

Кто уже запустил
Performance Review
и сейчас в поисках
вдохновения, как
улучшить процесс

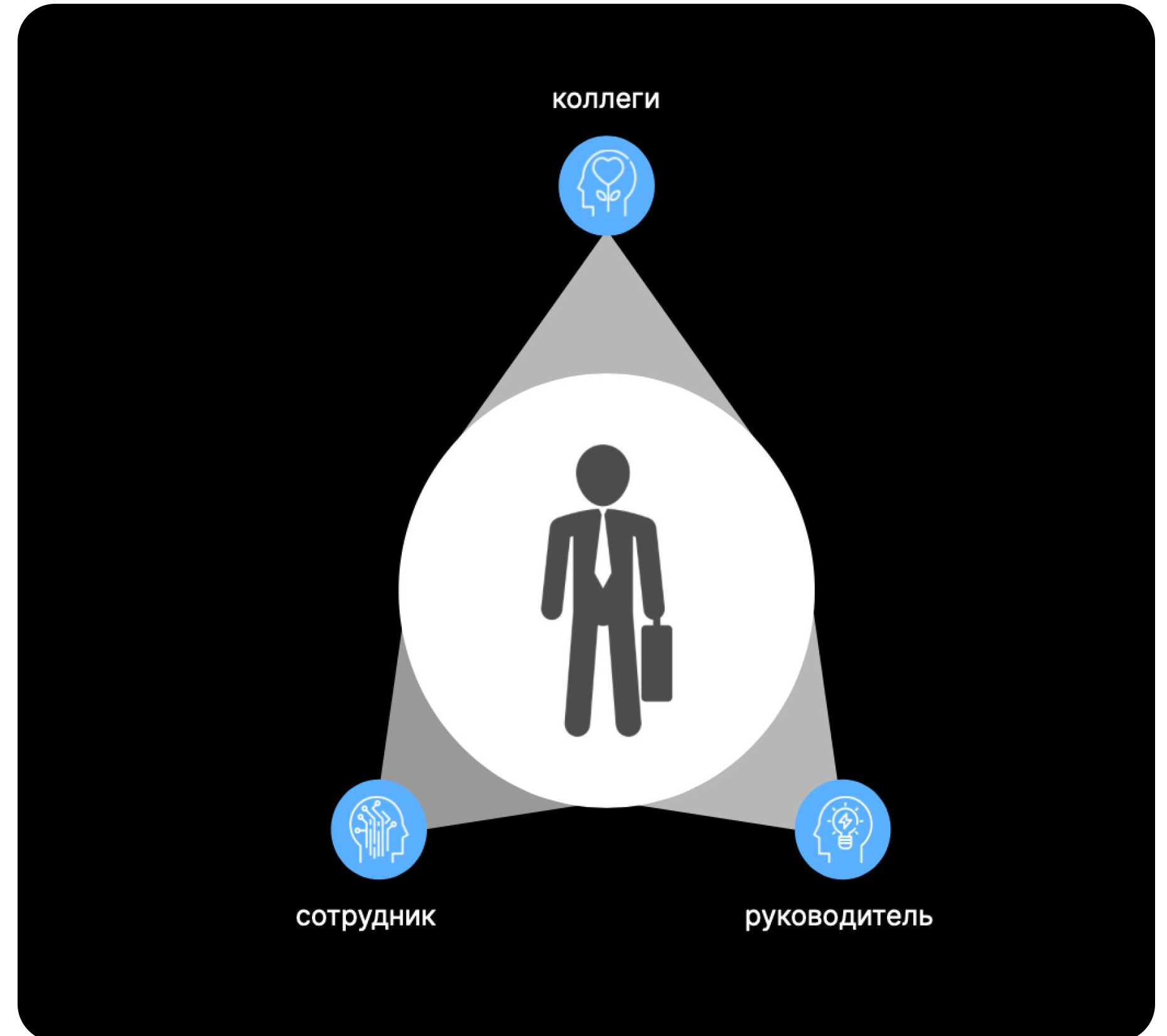
Перфоманс ревью (PR)

— ретроспективный процесс,
позволяющий подвести итоги
работы

Он проходит раз
в полгода

Что анализируем?

- Какие проекты и задачи были выполнены успешно
- Какие проекты и задачи были выполнены не самым лучшим образом, и почему
- Перспективы роста, и что для этого нужно
- *Culture Fit (since август'2024)



Цель ревью

получить обратную связь
от руководителя и коллег
по проделанной работе и обсудить
цели на предстоящее полугодие

В чем проблема?

(01)

Проседали показатели
по росту и развитию
в компании в опросе
вовлеченности

(02)

Мы росли, нужен
был системный
процесс оценки
и развития
сотрудников

Наш путь

Октябрь
2022

- 300+ сотрудников, в PR участвуют ~60%
- Бессистемный процесс повышения сотрудников

Июль
2023

- 100% сотрудников участвуют в PR
- Удовлетворенность PR — 7,2
- Описан процесс повышения сотрудников

Февраль
2024

- ~800 сотрудников
- Удовлетворенность PR — 7,2
- Управляем ФОТом
- Рост показателя "понятность карьеры" на 16%
- Запустили программу HiPo / HiPro
- Используем аналитику

август
2024

in progress...

Метрики успешности

(01)

Скорость процесса

(02)

Вовлеченность
сотрудников в
прохождение PR

(03)

SLA и NPS

(04)

Соблюдение
распределения
оценок

(05)

Качество обратной связи

(06)

“Понятность карьеры”
в опросе вовлеченности

(07)

% составленных ИПР

Метрики успешности

(01)

Скорость процесса

(02)

**Вовлеченность
сотрудников в
прохождение PR**

(03)

SLA и NPS

(04)

**Соблюдение
распределения
оценок**

(05)

Качество обратной связи

(06)

**“Понятность карьеры”
в опросе вовлеченности**

(07)

% составленных ИПР

Performance Review v1.0

Октябрь
2022

Июль
2023

Февраль
2024

август
2024



Запускаем пилот
проекта

Детали процесса



Задача

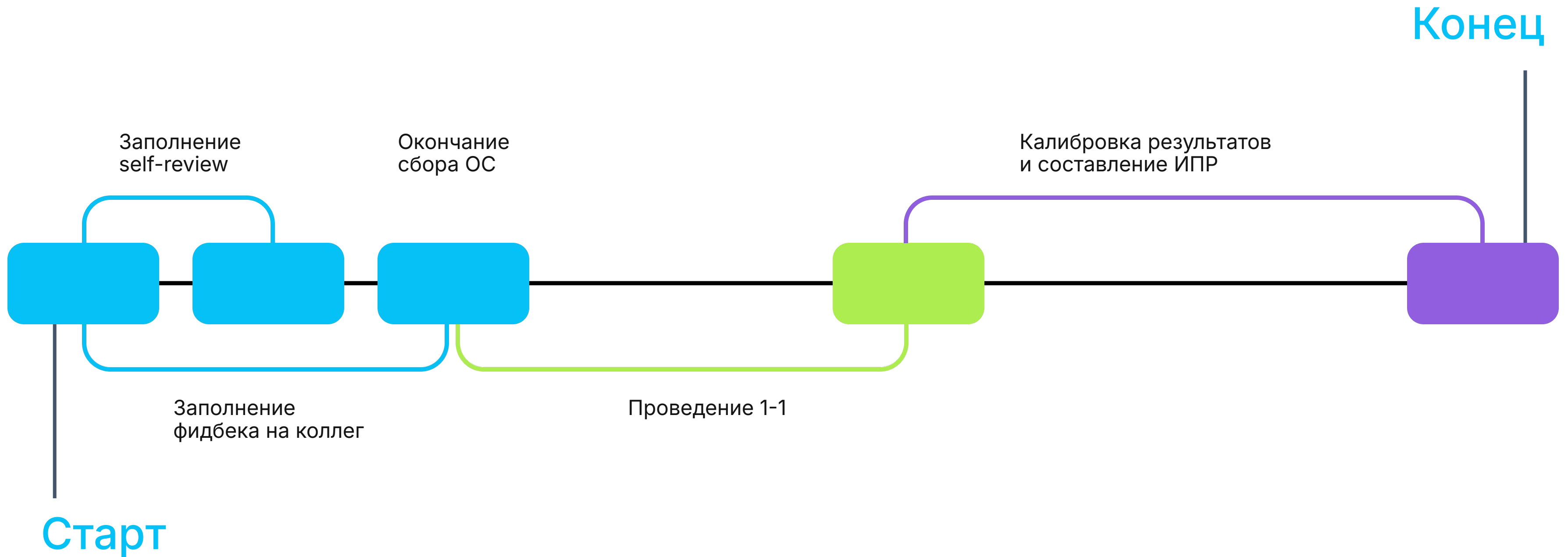
1. Стартовать ревью
2. Заполучить амбассадоров ревью
3. Проверить гипотезу, что если запускаться 3 волнами, нагрузка по заполнению фидбека будет ниже ⇒ вовлеченность сотрудников выше



Особенности

Любой новый процесс
— это стресс для сотрудников

Процесс PR v1.0



Проблемы, с которыми столкнулись

(01)

Непрозрачен
процесс роста
в компании

(02)

Недостаточная
вовлеченность
сотрудников

(03)

Некачественный
фидбек

(04)

Слишком долгий
процесс

(05)

Недостаточный %
составленных ИПР

| Метрика | Проблема | Гипотеза по решению |
|---------------------------|---|---|
| Прозрачность процесса | Непрозрачен процесс роста в компании | <ul style="list-style-type: none"> - Описанный процесс повышения в компании и донесенный до руководителей повысит прозрачность процесса |
| Вовлеченность сотрудников | Недостаточная вовлеченность сотрудников в процесс ревью | <ul style="list-style-type: none"> - Сторонняя user-friendly платформа повысит вовлеченность сотрудников в написание фидбека - Креативные коммуникации привлекут внимание большего кол-ва сотрудников и повысят восприятие информации |
| Качество обратной связи | Некачественный фидбек | <ul style="list-style-type: none"> - Внутренними митапами по процессу, а также обучением по обратной связи и проведению 1-1 сможем повысить качество фидбека - Подсказки на платформе, что писать в обратной связи, повысят ее качество |
| Скорость процесса | Слишком долгий процесс | <ul style="list-style-type: none"> - Запуск в 1 волну поможет побороть "усталось" от написания фидбека - Этап калибровки до 1-1 сократит время процесса |
| % заполнения ИПР | Недостаточный % составления ИПР | <ul style="list-style-type: none"> - Автоматизация ИПР и составление его на платформе повысит % сотрудников, составивших ИПР |

Performance Review v2.0

Октябрь
2022

Июль
2023

Февраль
2024

август
2024



Раскатываем
на всю КОМПАНИЮ

Детали процесса



Задача

1. Запустить ревью на всю компанию
2. Учесть ошибки прошлого



Особенности

Надо не просесть в SLA
процесса, тк участвует
вся компания

Главные изменения v2.0

(01)

Описанный процесс
повышения

(02)

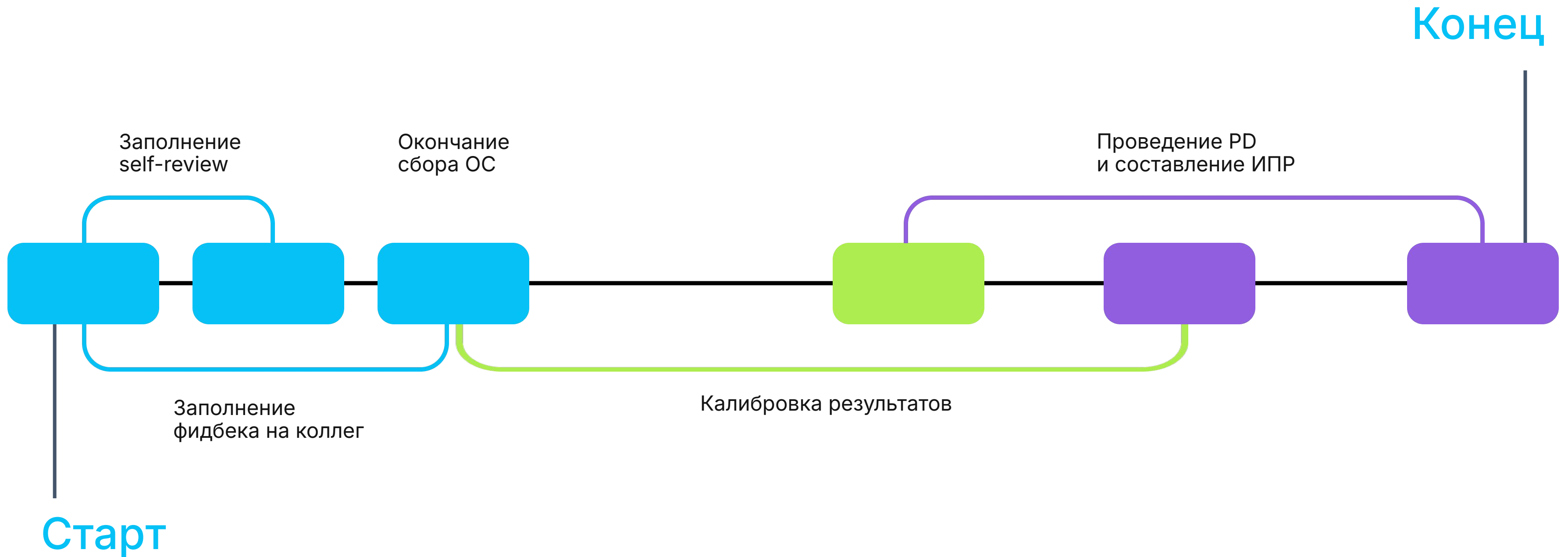
Креативные
коммуникации

Готовим обратную связь с руководителями

тизер



Процесс PR v2.0



Проблемы, с которыми столкнулись

(01)

Непрозрачность
коммуникаций

(02)

Все еще слишком долгий
и трудозатратный процесс

(03)

Некачественные
фидбек и встречи 1-1

(04)

Завышение оценок

(05)

Непопадание
в распределение
по оценкам

(06)

А зачем мне ИГР?

| Метрика | Проблема | Гипотеза по решению |
|-------------------------|---|---|
| Прозрачность процесса | Непрозрачность информации | <ul style="list-style-type: none"> - Донесение до сотрудников информации по повышению напрямую, а не через руководителей, повысит прозрачность процесса - Упрощенный CJM под разные ЦА повысит прозрачность процесса |
| Скорость процесса | Все еще слишком долгий и трудозатратный процесс | <ul style="list-style-type: none"> - Напоминания в календаре и предоставление прогресса по заполнению фидбека руководителю повысят скорость заполнения обратной связи - Подключение HR на 1-1 только к трудным кейсам снизит трудозатратность по процессу |
| Качество обратной связи | Некачественный фидбек и встречи 1-1 | <ul style="list-style-type: none"> - Обучение сотрудников и руководителей предоставление фидбека и проведению 1-1 через сторонних подрядчиков повысят качество обратной связи |
| Распределение оценок | Непопадание в распределение по оценкам и их завышение | <ul style="list-style-type: none"> - Добавление большего количества параметров в описание оценок снизит % их завышения - Точечная работа с руководителя по донесению "зачем" нужно распределение оценок и как оно коррелируется с ФОТом приведет в норму распределение калиброванных оценок |
| % составления ИПР | А зачем мне ИПР? | <ul style="list-style-type: none"> - Уход от концепции "ИПР нужен всем" в концепцию "ИПР нужен определенным категориям сотрудников" |

Performance Review v3.0

Октябрь
2022

Июль
2023

Февраль
2024

август
2024



Начинаем получать
пользу для бизнеса

Детали процесса



Задача

1. Начать получать пользу от фидбеков
2. Повысить качество 1-1
3. Реализовать работающую систему планирования вознаграждения



Особенности

Повысилась лояльность
сотрудников к Performance Review

Главные изменения v3.0

(01)

Привлекли внешних
подрядчиков к обучению

(02)

Упрощенный CJM
коммуникаций
под разные ЦА

(03)

Переработка описания
оценок в шкале

Проблемы, с которыми столкнулись

(01)

Долго заполнять
опросы

(02)

Нерелевантные
запросы на фидбек
от коллег

(03)

Долгое согласование
повышений

(04)

1-1 уже лучше, но все еще
есть, что докрутить

(05)

Не хватает
оценок в шкале

(06)

Непрозрачность
процесса ревью

Метрика

Проблема

Гипотеза по решению

| | | |
|---|---|---|
| <p>Скорость процесса</p> | <p>Долго заполнять опросы</p> <p>Долгое согласование повышений</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Это субъективное мнение сотрудников - Формат теста позволит снизить время на заполнение обратной связи - Донесение информации по процессу повышение от CEO-1 вниз повысит прозрачность процесса |
| <p>Качество обратной связи</p> | <p>Нерелевантные запросы на фидбек от коллег</p> <p>1-1 уже лучше, но есть, что докрутить</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Возможность отказаться от заполнение фидбека снизит недовольства сотрудников и повысит качество фидбека - Продолжать обучать коллег предоставлению обратной связи поможет сделать ее более качественной - Выявление конкретных причин недовольности 1-1 и работа с ними позволит сделать встречи полезнее |
| <p>Попадание в распределение оценок</p> | <p>Не хватает оценок в шкале</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Внедрение оценки C+, позволит выровнять распределение и снизить % завышенных оценок |
| <p>Прозрачность процесса</p> | <p>Непрозрачность процесса ревью</p> | <ul style="list-style-type: none"> - Таргетные коммуникации повысят прозрачность процесса - Подсказки прямо на платформе "что тебя ждет дальше" дадут больше определенности сотрудникам |

Performance Review v4.0

Октябрь
2022

Июль
2023

Февраль
2024

август
2024



Работаем с данными

Детали процесса



Задача

Начать использовать полученные данные для планирования состава команд, таргетное развитие навыков и планирования вознаграждения сотрудников



Особенности

Крупные изменения в процессе ревью

Главные изменения v4.0

(01)

Изменили шкалу: добавили
оценки C- и C+

(02)

Сделали таргетные
опросные формы
и добавили оценку
culture fit

(03)

Добавили фичу отказа
от фидбека с обоснованием
"почему"

К результатам

Что поменялось

| Метрика | Октябрь 2022 | Август 2024 |
|----------------------------------|---|--|
| % сотрудников, участвующих в PR | ~60% | 100% |
| Скорость процесса | 4 месяца | 2,2 месяца |
| SLA | 7,2 | 7,2 |
| Попадание в распределение оценок | на 83% попадаем в распределение оценок | на 98% попадаем в распределение оценок |
| Качество обратной связи | у 24% сотрудников есть вопросы по заполнению обратной связи | у 8% сотрудников есть вопросы по заполнению обратной связи |

Теперь К ВЫВОДАМ

А вот и они:)

- **Используйте
продуктовый подход**

Невозможно с первого
раза сделать идеально

- **Чем проще,
тем лучше**

Упрощайте все:
формулировки в опросах,
оценки и коммуникации

А вот и они:)

- **Ревью не для HR,
а для руководителей**

Возвращайте им ответственность,
объясняя, как им будут полезны
результаты ревью

- **Доверяйте
своим людям!**

И всегда проводите сбор
обратной связи:)

Контакты

Екатерина
Элязян

Менеджер по развитию
сотрудников,

HiFi-стриминг Звук

+7 9167160184

Tg: @katerinaeliazian

