

Performance review

как инструмент оценки HR-специалистов

PARMA
technologies group

PARMA technologies group

это автоматизация и аналитика для
госструктур, банков и крупных
предприятий



Москва



Пермь

более 40 ГОРОДОВ

650

сотрудников

201

год создания

6

Как правильно оценить эффективность и успешность HR?



Что сподвигло

- **Потребность в активном росте компании**
- **Потребность в сильной hr- функции**
- **Оценка и развитие hr-отдела**

Оценка HR-специалистов

матрица
компетенций

конверсия

аттестация

Performance Review

вес вакансий

воронка

дополнительные
проекты

Self Review

Это один из ключевых этапов Performance Review, который необходим для того, чтобы сотрудник проанализировал свою работу за определенный период времени.

Для руководителя – это способ синхронизировать свое виденье с мнением сотрудника.



Анкета Self Review

5. Что у тебя получилось хорошо? Что тебе помогло достичь такого результата? *

Введите ответ

6. Что у тебя не получилось? Что помешало достичь результата? *

Введите ответ

9. Какие личные достижения тебе хотелось бы отметить? *

Введите ответ

10. Какие цели ставишь перед собой на ближайшие несколько месяцев? *

Введите ответ

11. Оцени свое соответствие ценностям отдела *

<https://conf.parma.ru/pages/viewpage.action?pageId=60819865>

	Не очень соответствую	Немного соответствую	Почти соответствую	Полностью соответствую
Будь отзывчивым	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Выполняй работу качественно	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Сохраняй чувство юмора	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Будь открытым	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Будь гибким	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Будь вовлеченным	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Performance Review

Это метод оценки эффективности работы сотрудников в команде, который позволяет выявить сильные и слабые стороны. Каждый сотрудник оценивает свою работу за определённый промежуток времени и получает фидбэк от остальных членов команды.

Основные задачи

- Получение обратной связи для каждого сотрудника
- Прозрачность в ожиданиях как для сотрудника, так и для руководства
- Ретроспектива и мониторинг динамики развития всех сотрудников



Анкета Performance Review

2. Насколько работа коллеги соответствует ожиданиям? *

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1RO5AIF4bbH7m3g64VRterHCofrdZwBd89-F9CLo9i78/edit?usp=sharing>

- Ниже ожиданий
- Соответствует ожиданиям
- Выше ожиданий

4. Опиши сильные стороны коллеги, что получается у нее лучше всего *

Введите ответ

5. На что хотелось бы обратить внимание в работе коллеги (что хотелось бы улучшить)? *

Введите ответ

6. Насколько комфортно тебе с ней общаться? *

- Комфортно
- Не всегда комфортно

7. Посоветуй, над чем поработать коллеге, чтобы было максимально комфортно общаться

Введите ответ

12. Насколько понятно коллега выражает свои мысли? *

- Формулировки понятные и очень чёткие
- Хотелось бы улучшить формулировки, убрать двусмысленность

13. Посоветуй, что можно изменить или сделать коллеге, чтобы формулировки стали более понятными

Введите ответ

Матрица
компетенций

Матрица компетенций

Младший специалист	№	Специалист	№	Ведущий специалист	№	Главный специалист
Участует в формировании ожиданий от сотрудника на вакансию (самостоятельно после ис*)	1	Формирует ожидания от сотрудника на вакансию	1	Формирует ожидания от сотрудника на вакансию	1	Формирует ожидания от сотрудника на вакансию
Осуществляет поиск и привлечение кандидатов под контролем наставника	2	Осуществляет поиск и привлечение кандидатов	2	Осуществляет поиск и привлечение кандидатов с учетом особенностей целевой аудитории	2	Осуществляет поиск и привлечение кандидатов с учетом особенностей целевой аудитории
Проводит собеседование с кандидатами и предоставляет обратную связь под	3	Проводит предварительную оценку кандидатов в переписке/звонке	3	Проводит предварительную оценку кандидата в переписке/звонке	3	Проводит предварительную оценку кандидата в переписке/звонке
Сопровождает процесс приема кандидата в компанию под контролем наставника	4	Проводит собеседование с кандидатами и предоставляет обратную связь	4	Проводит собеседование с кандидатами и предоставляет обратную связь	4	Проводит собеседование с кандидатами, в том числе на позиции линейных
Сопровождает процесс адаптации под контролем наставника	5	Сопровождает процесс приема кандидата в компанию	5	Сопровождает процесс приема кандидата в компанию	5	Сопровождает процесс приема кандидата в компанию
	6	Сопровождает процесс адаптации сотрудников	6	Сопровождает процесс адаптации сотрудников	6	Сопровождает процесс адаптации сотрудников
	7	Проводит EXIT интервью с сотрудниками	7	Проводит EXIT интервью с сотрудниками	7	Проводит EXIT интервью с сотрудниками
	8	Собирает первичные данные для формирования hr-аналитики	8	Выполняет роль наставника для новых сотрудников отдела и делится экспертизой	8	Выполняет роль наставника для новых и действующих сотрудников отдела
	9	Формирует предложения по улучшению процессов	9	Участует в описании процессов и написании регламентов	9	Разрабатывает описание процессов и регламентов
	10	Участует во внутренних проектах	10	Собирает первичные данные для формирования hr-аналитики, участует в	10	Собирает первичные данные для формирования hr-аналитики, проводит

Если нет матрицы компетенций

- **«Соответствие ожиданиям» оценивают субъективно**
- **Руководитель решает, что именно принять к сведению**
- **Корректирует ожидания респондента**
- **Выстраивает работу с самим сотрудником**

Performance Review - участники

Заказчики

Руководители отделов



Тимлиды

Новые сотрудники
на адаптации

Руководители проектов

Профиль сотрудника

▼ Кузнецова Настя

- Кузнецова Настя SR
- Кузнецова Настя PR
- Кузнецова Настя SR 04-06.21
- Кузнецова Настя PR 04-06.21
- Кузнецова Настя SR 07-09.2021
- Кузнецова Настя PR 07-09.2021
- Кузнецова Настя SR 10 - 12.2021
- Кузнецова Настя Интервью
- Кузнецова Настя Достижения



**Я ВАС ВИЖУ,
ВЫ НЕ РАБОТАЕТЕ!**

Результаты Self Review

№		Ответ
1	Как ты оцениваешь свою работу за последнее время?	Выполнила все поставленные перед собой задачи, принимал участие в доп. активностях
2	Почему ты оценил(а) свою работу именно так?	Этот вариант ответа мне ближе, поскольку понимаю что участвовала в доп активностях, помимо этого нормально закрывала вакансии. Те сложности которые были, скорее носят объективный характер, думаю что смогла понять какие причины влияют на эти сложности и перепробовала разные варианты решения
3	Насколько комфортно тебе общаться с коллегами?	Комфортно, за исключением некоторых тем
4	Помогаешь ли ты своим коллегам?	Помогаю в рамках общих задач или известных тем
5	Что у тебя получилось хорошо? Что тебе помогло достичь такого результата?	Думаю что хорошая работа проведена с вакансией Ангуляр, помогла вовлеченность заказчика и открытость ребят - с самого начала встретилась с ними и пообщалась, Леше давала регулярную обратную связь. Удалось установить хороший контакт. Неплохо получилось наставлять Аню, тут конечно она и сама самостоятельная, но я чувствую себя уже намного увереннее, чем с Дианой. Меньше сомневаюсь в своей экспертизе, знаю как и что говорить при обратной связи.
6	Что у тебя не получилось? Что помешало достичь результата?	Ну было пару моментов с планированием, тут пока нужна работа над тем чтобы выполнять задачи строго по приоритетам от рук-ля, а не по своим) с оценкой рынка так получилось, в принципе стараюсь всегда задумываться над приоритетом прежде чем решить чем заняться, думаю что прогресс есть.
7	Как ты можешь это исправить? Кто тебе может помочь?	За советами к тебе обращаюсь оперативно, пока не чувствую что нужна еще какая-то серьезная помощь
8	Участвовал(а) ли ты в каких-то внепроектных активностях в рамках компании?	<ol style="list-style-type: none"> 1. Видеоролик для новых сотрудников 2. Компании-доноры в Прием персонала и Отказы от офферов 3. Изменение шаблонов в телеге и письмах 4. Изменили шаблон ожиданий от кандидата и плана адаптации 5. Мониторинг наших сотрудников на hh.ru
9	Какие личные достижения хотелось бы отметить?	Стала более самостоятельной и в плане работы по прямым задачам, и в реализации проектов. Просто появилось больше решительности и уверенности в своих знаниях, и поэтому стала меньше привлекать кого-то еще. Мне нравятся эти изменения. Еще по ощущениям стала более спокойной и открытой к чужому мнению.
10	Какие цели ставишь перед собой на ближайшие несколько месяцев?	Стать еще более самостоятельной, например в сложных коммуникациях. В идеале очень хотела бы успешно закрыть позицию зама ДУП. Хотела бы заняться каким-нибудь интересным проектом)

Обработка информации - вариант №1

Имя	Группа	Вес группы	Оценщик	Оценка	Нормализованная оце	Общая	Грейд
	Заказчики топ	0,9	№1	3,2	2,88	3,14	Соответствует ожиданиям
		0,9	№2	3,8	3,42		
		0,9	№3	3,8	3,42		
		0,9	№4	3,7	3,33		
		0,9	№5	3,3	2,97		
		0,9	№6	3,8	3,42		
		0,9	№7	3,8	3,42		
		0,9	№8	3,5	3,15		
	РГ	0,8					
		0,8					
	Специалисты	0,7					
		0,7					

Обработка информации - вариант №2

Тезисы

Общая оценка на базе опроса 16 коллег

В целом, работа оценена коллегами с небольшим перевесом в "выше ожиданий".

- **Технические навыки:** ведущий+
- **Личностные навыки:** в целом положительно

Сильные стороны

- уверенность в себе
- всегда готова помочь
- вовлеченность
- постоянное развитие
- принесение большой ценности отделу и компании
- ответственность
- способность анализировать и делать выводы
- консультирование заказчиков, и новых сотрудников
- располагаешь людей к себе
- наставничество

Зоны роста и рекомендации

- больше делиться с командой своими достижениями
- отметили снижение энтузиазма в работе
- проводить еженедельный мониторинг исполнения плана адаптации сотрудника и обращать внимание на невыполненные пункты
- быть корректнее даже с теми, кто как кажется не прав

Обработка информации - вариант №2

Обратная связь

Обратная связь от коллег

Спасибо за чуткий подход к адаптации, быстрые ответы на все мои вопросы и повторяющиеся тоже, за бдительный контроль, за годные лайфхаки в планировании да и в целом за все))

Спасибо за вовлеченность. Желаю тебе карьерного роста.

- продолжай расти дальше! С тобой приятно работать, есть уверенность, что работая с тобой всё будет сделано качественно
- чувствуется, что ты работаешь над собой, продолжай в том же духе у тебя отлично получается.

Спасибо за твою работу! :)

- спасибо большое за работу! Твоя помощь и вклад в общую работу - бесценны!
- с тобой очень приятно работать. Спасибо, так держать!
- спасибо тебе, за то, что всегда готова прийти на помощь! Ты большая молодец! Мне очень приятно с тобой работать и просто общаться. Спасибо за твою открытость!

Обработка информации - вариант №2

Self Review - важное

Self Review

- Планирование
- Внепроектные активности
- "по ощущениям стала более спокойной и открытой к чужому мнению."
- "Хотела бы заняться каким-нибудь интересным проектом)"

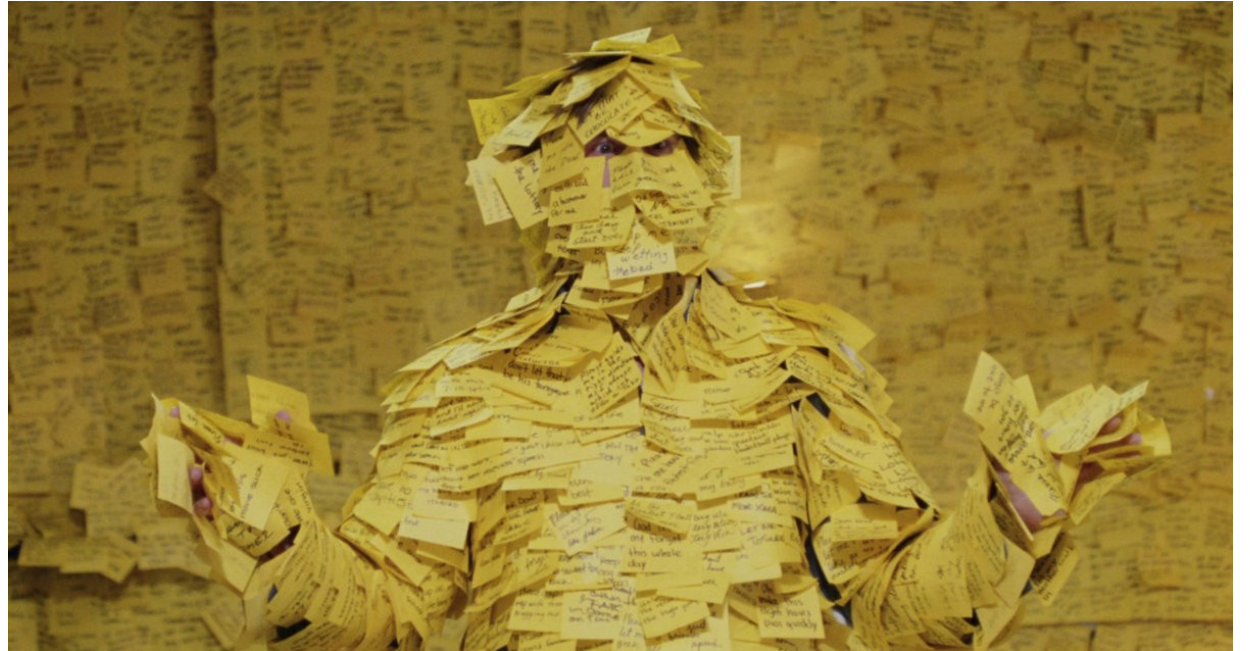
Итого что я имею для встречи

Достижения сотрудника

Обратная связь от коллег

Страничка с косяками

Поддержка собственных слов, при аргументации зон роста сотрудника



Встреча 1 на 1

Договоренности

Запрос / информация	Решение / комментарий	Исполнитель	Срок
Увеличивать самостоятельность	дать право ошибаться и меньше контролировать отвечать вопросом на вопрос	[REDACTED]	01.02.2022 частично выполнено
Развивать аналитику и эксель	Сделать сводную таблицу покрутить данные	[REDACTED]	01.12.2021 не выполнено
Работать с планированием и приоритезацией	Указывать на приоритетные задачи при их постановке, либо конкретный срок Указывать на несоответствие приоритетам при их обнаруживании Самоконтроль	[REDACTED]	01.02.2021 частично выполнено
Быть открытой к чужому мнению, не закрываться и не раздражаться. Спокойно пытаться понять то что необходимо в спорных ситуациях	Быть более сдержанной при несогласии (Я подумаю) Я сейчас не знаю как аргументировать это, но я подумаю	[REDACTED]	01.10.2021 выполнено
Найти серую зону в себе и в других	Продолжать находить минусы на плюсы и плюсы на минусы.	[REDACTED]	14.01.2022 выполнено
Быть аккуратнее с манипулированием	Самоконтроль В моменте [REDACTED] давать ОС Стараться всегда быть искренней, манипуляция только в крайних случаях	[REDACTED]	14.01.2022 выполнено
Сохранять интерес к задаче, пока она не достигнет результата	Простраивать процесс и задачи до результата, планировать, прописывать	[REDACTED]	01.02.2022

Что изменилось

- стала более гибкой и стала прислушиваться к чужому мнению, виден прогресс
- широта мышления стала значительно больше
- предложения стали системнее, больший уровень ответственности
- стала работать с [REDACTED] считаю успешно
- стала более открытой к коллегам

Performance Review по отделу в общем

2. Комментарии к оценке:

[Дополнительные сведения](#)

3

Ответы

Последние ответы

"Оценка дана больше на основе взаимодействия с сотрудником..."

"Процессы взаимодействия налажены , - все хорошо)"

"Сотрудники отдела проявляли себя выше ожиданий и оказыва..."

3. Опиши сильные стороны отдела, положительные моменты, что получается лучше всего:

[Дополнительные сведения](#)

3

Ответы

Последние ответы

"Сложно ответить на данный вопрос, т.к. опыт работы в ком..."

"Оперативность, отзывчивость."

"Отзывчивость, эмпатия, готовность прийти на помощь, пре..."

4. Опиши на что хотелось бы обратить внимание в работе отдела (что хотелось бы улучшить):

[Дополнительные сведения](#)

3

Ответы

Последние ответы

"Предложений нет"

"Без предложений."

"Хотелось бы увеличить количество персонала отдела, в после..."

Что я понял из опыта

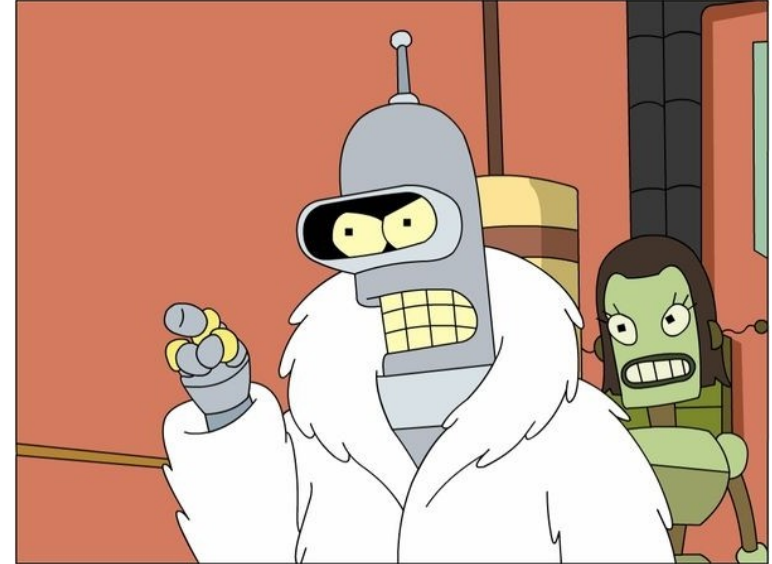
- 01** Важно провести предварительную встречу
- 02** Краткие ответы еще не приговор! Начни с себя
- 03** Критика важнее похвалы
- 04** Важен не сам инструмент, а работа руководителя
- 05** Сохраняй конфиденциальность
- 06** Важно анализировать общую канву ответов
- 07** Performance Review \neq аттестация
- 08** Проведение раз в квартал или полгода
- 09** Главное не инструмент, а личная заинтересованность руководителя



Как это работает на практике

Кейс №1

- **Низкие показатели и негативные отзывы от заказчиков**
- **Давал шанс на исправление**
- **Очередное Perf. Review показало негативную картину**
- **Перепроверил качество работы, оно оказалось неудовлетворительным**
- **Понял, что пора принимать решение, и договорились об увольнении**



Как это работает на практике

Кейс №1

- У коллег сложилось впечатление, что только их отзывы повлияли на судьбу сотрудника
- Попытки влиять на управленческие решения в последующих итерациях
- Поговорили, что важно не влиять, а делиться



Как это работает на практике

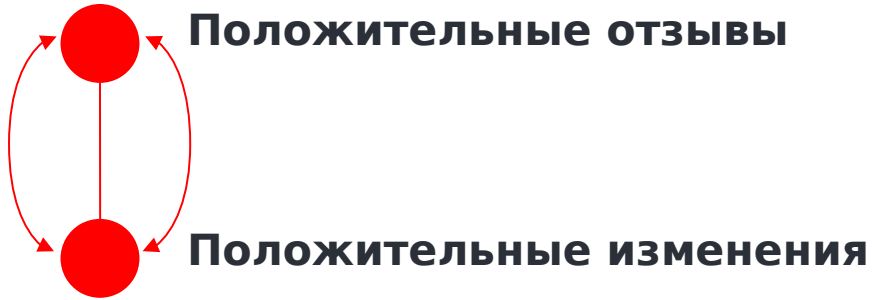
Кейс №2

- Проблемы с гибкостью
- Непринятие чужого мнения
- Негативное отношение к критике



Как это работает на практике

Кейс №2



Как это работает на практике

Кейс №3

Нестабильность





Инструмент за вас не поработает

Андрей Антошин
t.me/andrew_parmatg
antoshin@parma.ru
vk.com/antoshin_a_a