



Внимание! Поколение Y наступает!

Опыт внедрения системы Performance Management в региональных операционных центрах

25.05.2010

Елена Семенова

РОСНО

Какие стояли задачи: открытие операционного центра

РОСНО

НА МОМЕНТ ЗАПУСКА:

- Конкурентоспособные условия (уровень зарплаты и условия труда) позволяют привлекать необходимую по качеству и количеству рабочую силу.
- Изменяющаяся бизнес среда на рынке и растущая конкуренция ведет к изменениям в доступности оптимальной рабочей силы, необходимой для ОЦ
- В 2010 году поставлена задача повышения эффективности деятельности на 30%
- Чтобы привлекать и удерживать способных работать сотрудников нам необходимо предложить конкурентоспособный механизм удержания лучших сотрудников



- 1. Разработать и внедрить систему Performance Management**
- 2. Создать привлекательный внешний и внутренний имидж работодателя РОСНО**
- 3. Внедрить систему управления карьерой**

Система управления эффективностью

Модель поведения сотрудника

РОСНО

Цикл управления
производительностью
(в фокусе сотрудника)

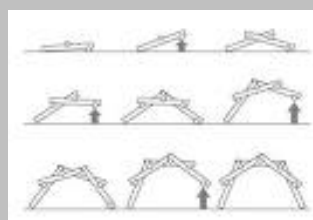
5 Хочу делать



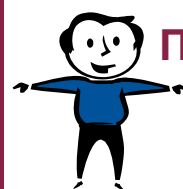
Мотивация
(Усилия / Направления)

1 Могу делать

Компетенции
(знания, умения,
способности)



6 Делаю



Производительность
(Результаты и
поведение)

2 Знаю, что делать

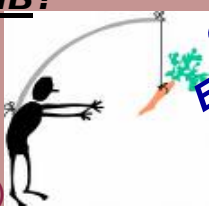


Цели

(Задачи/Стремления)

4 Стоит делать?

**Вознаграждение
и узнавание**
(Денежное / неденежное)



Последствия (Действительные /
Воспринимаемые)

Справедливо?
Беспристрастно?

3 Имею возможность

Организация
(Структура/культура)



Операционный Центр Allianz Eurasia Business Services
стартовал в июле 2009!

РОСНО

ПОЕХАЛИ!

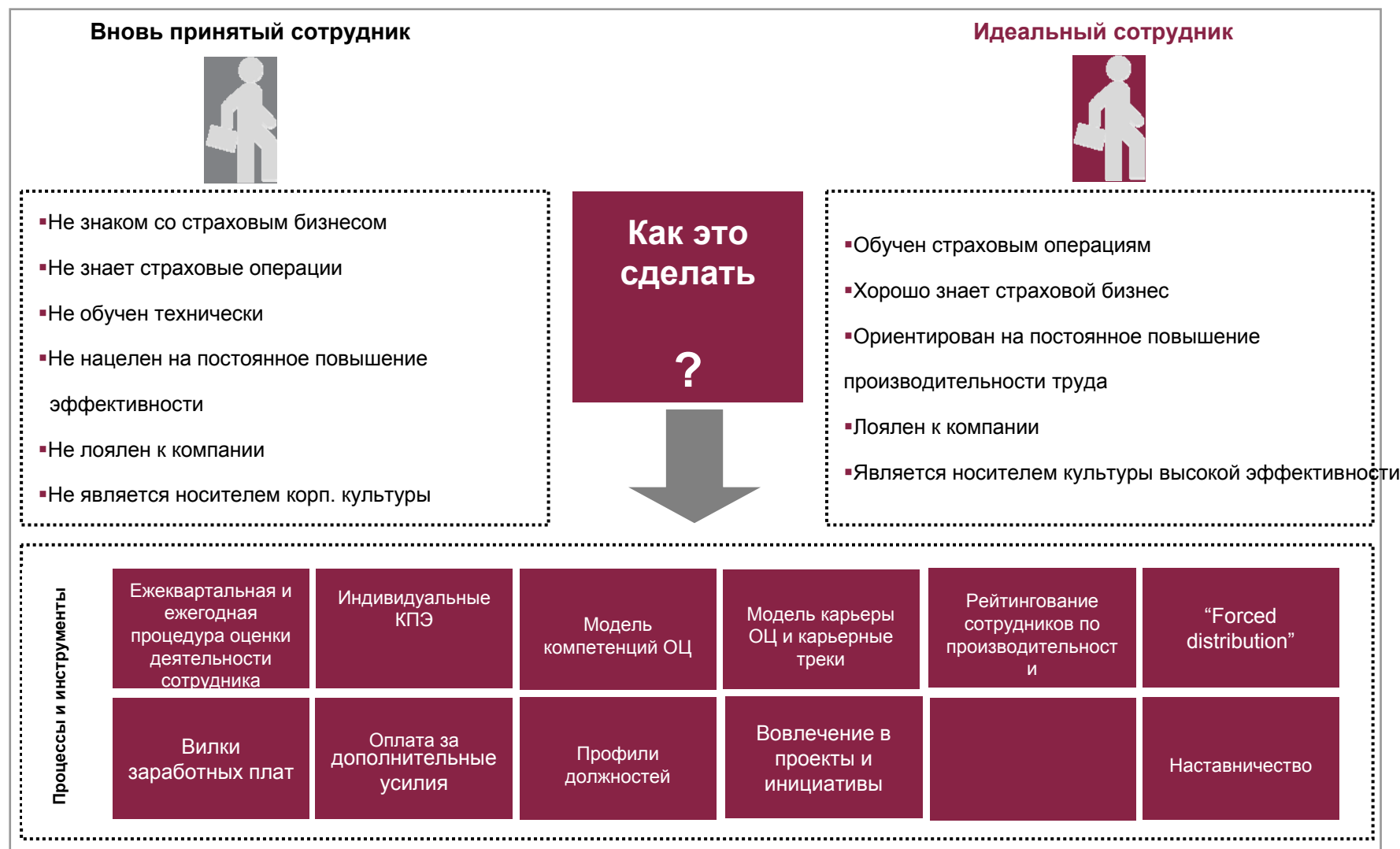
Allianz Eurasia
Business Services



1 Управление эффективностью

Необходимые элементы: как это планировалось

РОСНО

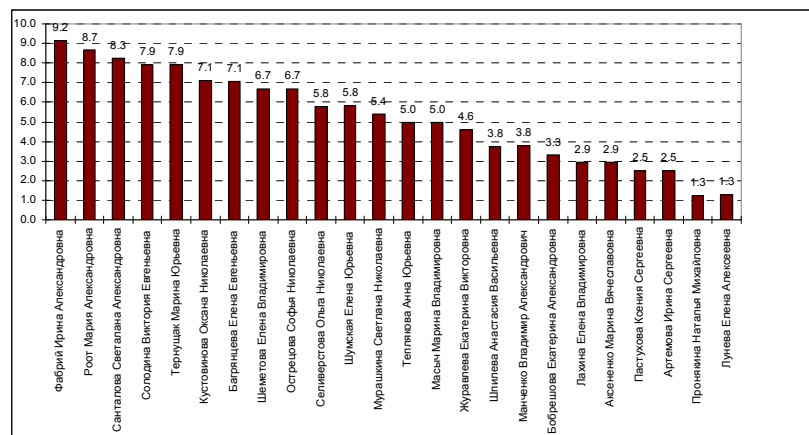


2 Элементы управления эффективностью

Регулярная оценка деятельности

РОСНО

Рейтингование сотрудников



Индивидуальный КПЭ сотрудника

Форма KPIs сотрудника

Работник: _____
 Ф.И.О. _____
 Должность: _____
 Руководитель: _____
 Ф.И.О. _____

Задача / Цель	Срок	Значимость задачи в %	№	Содержание KPI	Значимость KPI в %	Целевое значение KPI в %	Периодичность замера	Кто замеряет (контролирует)	Результат выполнения KPI в %	Влияние отклонений на бонус
			1.1							
			1.2							
			2.1							
			2.2							
			3.1							
			3.2							
		0			0				0.000	

Работник: _____
 Ф.И.О. _____
 Руководитель: _____
 Ф.И.О. _____

Подпись: _____
 Подпись: _____

Основные положения

- С целью повышения эффективности каждому сотруднику необходимо разработать квартальные и годовые индивидуальные КПЭ и ежемесячные задачи по выполнению производительности с учетом бизнес задач подразделения и потенциала сотрудников
- Каждый месяц происходит рейтингование сотрудников по производительности
- Сотрудники с высокой производительностью имеют самый высокий рейтинг, сотрудники с низкой производительностью имеют самый низкий рейтинг
- Сравнительный анализ работы сотрудников дает четкое понимание производительности на каждом уровне и побуждает сотрудников со «средней» производительностью достигать более высоких результатов

2 Элементы управления эффективностью

Модель компетенций для ОЦ

РОСНО

Профиль компетенций



Основные положения

- ▶ Модель компетенций является ключевым инструментом по управлению талантами и основана на компетенциях Альянс
- ▶ Уровни компетенций соответствуют бизнес целям ОЦ.
- ▶ Модель компетенций используется для подбора, оценки, развития и планирования персонала.
- ▶ Для каждой должности в каждом подразделении должен быть заработан профиль компетенций
- ▶ Профиль компетенций входит в профиль должности
- ▶ Для планирования ресурсов необходимо консолидировать все профили компетенций, чтобы определить пробелы, которые могут быть закрыты с помощью развития существующих сотрудников и подбора новых

2 Элементы управления эффективностью

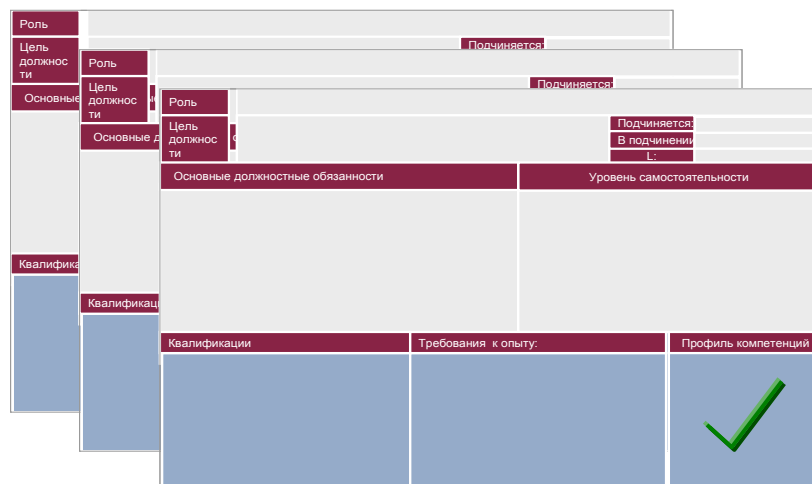
Каждый сотрудник на своем месте

РОСНО

Профили компетенции



Профили должности



Основные положения

- Профиль компетенций разрабатывается для каждой должности и является частью профиля должности
- Профиль должности включает в себя основные должностные обязанности, необходимый уровень квалификации, самостоятельности, требования к опыту и модель компетенций
- Профиль должности используется при планировании и подборе персонала
- Профиль компетенций используется при комплексной оценке сотрудника
- На основании оценки компетенций для лучших сотрудников и сотрудников-носителей экспертизы составляется индивидуальный план развития
- Вертикальное карьерное перемещение вверх возможно только, если при всех прочих условиях (% выполнения КПЭ, доп.вклад, наличие вакансии, др.) уровень компетенций сотрудника соответствует профилю компетенций желаемой должности

2 Элементы управления эффективностью

Комплексный взгляд на деятельность

РОСНО



2 Элементы управления эффективностью

Активное управление составом рабочей силы

РОСНО

«Forced Distribution» ¹⁾

Ранжирование	Оценка	% сотрудн	Результат
Лучший исполнитель	Отличное исполнение	5	Кадровый резерв, развитие карьеры
Высокоэффективные исполнитель	Выше ожиданий	10	Кадровый резерв
Хороший исполнитель	Согласно ожиданиям	70	Дальнейшее развитие
Плохой исполнитель	Ниже ожиданий	10	Доп.испытат.период и наблюдение
Очень плохой исполнитель	Плохое исполнение	5	Доп.испытат.период и наблюдение

Распределение по производительности ²⁾

Зона распределения	Производительность	% выполнения КПЭ
Лучший исполнитель	Зона высокой производительности	121-165
Высокоэффективный исполнитель	Зона компетенции	101-120
Хороший исполнитель	Зона компетенции	91-100
Новичок	Зона обучения и адаптации	60-80

1) - «принудительное распределение персонала по производительности» с последующим выведением непродуктивной части из состава раб.силы

2) – 2010 Performance Management Process, Allianz SE

Основные положения

- ▶ «Forced distribution» проводится на регулярной основе и поможет нам управлять производительностью через своевременное выведение непродуктивной части персонала
- ▶ «Forced distribution» основана на ранжировании персонала по выполнению производительности и нацелено на постоянное повышение производительности
- ▶ В ранжирование входит весь операционный персонал, кроме новичков, проходящих курс обучения и адаптации до их выхода на заданный уровень производительности
- ▶ Каждая зона распределения определяется процентом выполнения КПЭ, распределение % соотношения выполнения КПЭ соответствует стандартам Альянс в части управления производительностью на 2010 г.

2 Элементы управления эффективностью

Улучшение результатов деятельности

РОСНО

3 шага по улучшению производительности

1ый месяц

- ▶ Разработка Плана мер по улучшению производительности
- ▶ Доп. Тех. тренинг

2ой месяц

- ▶ Обновление плана мер по улучшению производительности
- ▶ Назначение наставника

3ий месяц

- ▶ Обсуждение результатов деятельности с директором ОЦ

4ый месяц

- ▶ Квартальная оценка

Увольнение

Только 3 месяца толерантности к сотрудникам с низкими показателями производительности

Основные положения

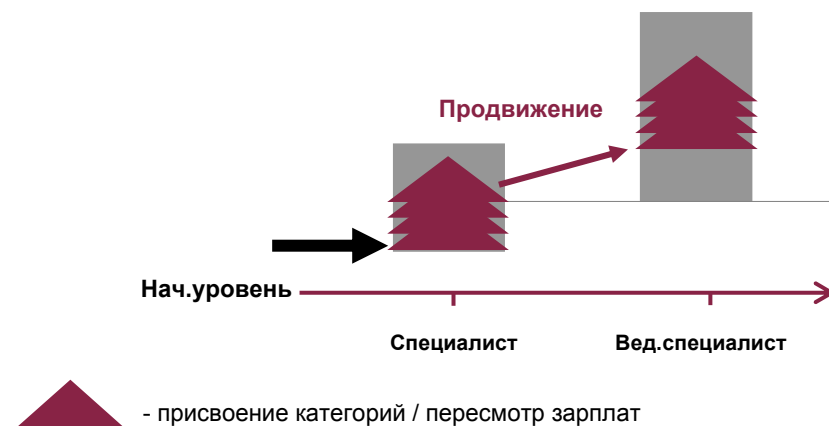
- ▶ В результате ранжирования по производительности сотрудники с низкой производительностью получают самый низкий рейтинг
- ▶ Все сотрудники имеют возможность улучшить свою производительность
- ▶ Меры по улучшению производительности осуществляются в 3 этапа
- ▶ Если производительность не улучшается в теч.3 месяцев, то сотрудник увольняется на 4ый месяц низкой производительности по результатам ежеквартальной оценки
- ▶ Сотрудник с низкой производительностью может иметь такой статус не более 3х месяцев
- ▶ Непосредственный руководитель может принять решение расстаться с сотрудником до окончания 3х месячного доп.испытательного периода по своему усмотрению на основе оценки потенциала сотрудника

2 Элементы управления эффективностью

Признание и вознаграждение

РОСНО

Профессиональная карьера и компенсация



Соотношение оплаты труда в ОЦ к оплате на рынке труда



Основные инструменты

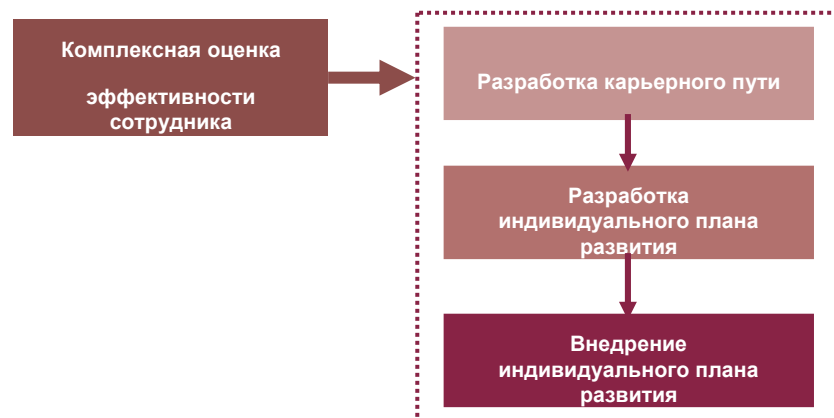
- ▶ На основании комплексной ежеквартальной оценки для лучших сотрудников и сотрудников-носителей экспертизы предусмотрены присвоения суб.категорий (1,2,3 категория, инструктор, наставник) и пересмотр заработной платы
- ▶ % увеличения заработной платы зависит от оценки эффективности сотрудника и соответствия его заработной платы уровню оплаты на рынке труда
- ▶ Заработная плата «хороших» исполнителей должна соответствовать уровню рынка труда
- ▶ Заработная плата лучших сотрудников должна быть выше рынка труда
- ▶ Мониторинг заработных плат на рынке труда Воронежа необходимо проводить на ежеквартальной основе
- ▶ Дополнительно в ОЦ действует конкурс на звание лучшего сотрудника ОЦ, по результатам которого самый лучший сотрудник награждается доп.премией

2 Элементы управления эффективностью

Карьерное планирование

РОСНО

Схема карьерного планирования



Карьерные пути развития

Уровень	Должность	Пример
2	Директор ОЦ	
2	Зам.директора ОЦ	<p>The diagram shows a vertical career path from 'Специалист' (Level 9) to 'Директор ОЦ' (Level 2). A blue arrow points upwards. A green arrow points from 'Специалист' to 'Главный эксперт' (Level 7) and then to 'Эксперт' (Level 8).</p>
3	Директор департамента	
4	Начальник управления	
5	Начальник отдела	
6	Руководитель группы	
7	Главный специалист	
7	Главный эксперт	
8	Ведущий специалист	
8	Эксперт	
9	Специалист	

Основные инструменты

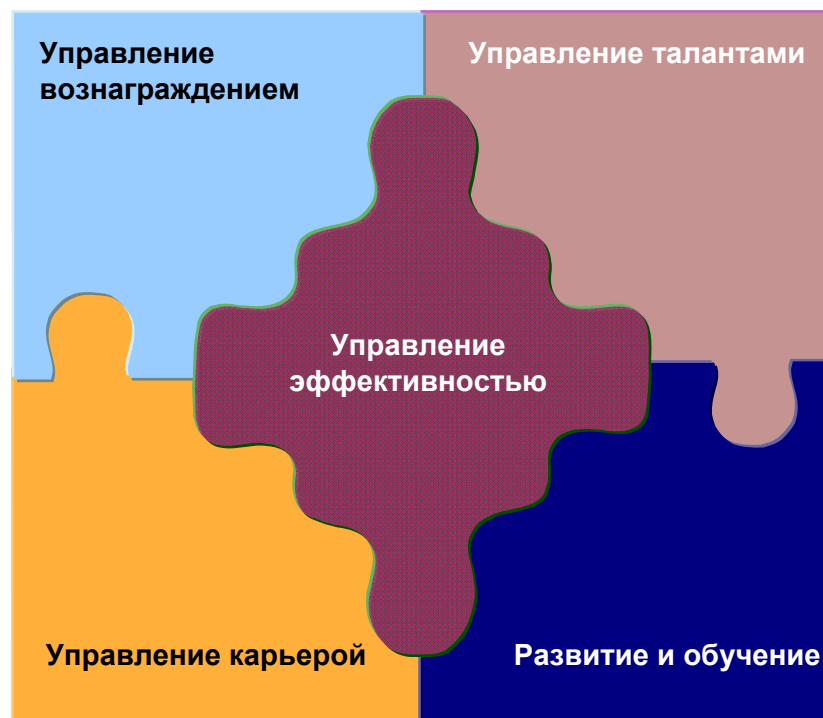
- ▶ Сотрудники имеют возможности построить вертикальную и горизонтальную карьеру
- ▶ Карьерное планирование возможно только при высокой эффективности сотрудника (по результатам комплексной оценки)
- ▶ После 6 месяцев работы высокоэффективному сотруднику (лучшие сотрудники и сотрудники-носители экспертизы) разрабатывается индивидуальный карьерный путь в зависимости от предпочтений сотрудника в профессиональном и карьерном развитии
- ▶ Результаты комплексной оценки и карьерные предпочтения являются основой для разработки индивидуального плана развития сотрудника
- ▶ Индивидуальный план развития внедряется через:
 - ▶ Систему КПЭ
 - ▶ Вовлечение в деятельность лаборатории LEAN
 - ▶ Назначения в краткосрочные проекты
 - ▶ Тренинги, семинары
 - ▶ Краткосрочные программы по обмену опытом в ГК РОСНО и Альянс

2 Элементы управления эффективностью

Удержание лучших сотрудников

РОСНО

Взаимосвязь управления эффективностью и других поддерживающих HR процессов



Основные инструменты

- ▶ Профессиональная карьера:
 - ▶ Присвоение суб.категорий
 - ▶ Ежеквартальный пересмотр заработной платы
- ▶ Индивидуальный карьерный план развития через 6 месяцев успешной работы
- ▶ Индивидуальная программа обучения:
 - ▶ Тренинг на общие навыки
 - ▶ Тренинг по лидерству
 - ▶ OPEX сертификат
 - ▶ Вовлечение в деять лабораторий LEAN
- ▶ Назначения в краткосрочные проекты
- ▶ Краткосрочные программы по обмену опытом в ГК РОСНО и Альянс
- ▶ Включение в кадровый резерв на основе ежегодной оценки
- ▶ Продвижение по результатам годовой конференции по развитию карьеры
- ▶ Каждый месяц самый лучший сотрудник награждается доп.премией

Осторожно! Поколение У наступает

РОСНО



«Здесь и сейчас, все и сразу»

РОСНО

Summary

Мотивация персонала, состоящая только из поколения У, отличается от мотивации коллектива, состоящего из разных поколений

Основные тезисы

- ☐ Противоречие между желанием получать и необходимостью отдавать. Установка поколения: «Я никому ничего не должен».
- ☐ Под карьерным ростом понимается продвижение в течение 1-1,5 лет. 22% продвижение в карьере за период меньше года*.
- ☐ Хотят принимать важные решения уже в первый день работы.

Представления о карьере:

- ☐ Хочу сначала попробовать себя в разных областях, чтобы понять что мне нужно.
- ☐ Все равно, в какой сфере реализовываться.
- ☐ Ориентация на быстрое продвижение.

•Исследование АНКОР по ЦФО , март 2010 <http://www.e-xecutive.ru/career/adviser/1269710/>

Скажи: Сколько ты стоишь?

РОСНО

Summary

Другое отношение к материальному стимулированию

Основные тезисы

- ☐ Поколение У имеет менее выраженный акцент на материальных ценностях, но ориентировано на немедленное вознаграждение своих усилий, т.к. очень ценят себя и свое время*
- ☐ Неадекватные зарплатные ожидания: выпускники 2009-2010 с одинаковым образованием и опытом хотят от 5 000 до 50000 руб
- ☐ При переходе по-прежнему ожидают рост з/п на 20-30%
- ☐ Зарплатные ожидания не связаны со стоимостью знаний, умений, навыков
- ☐ Ожидания не зависят от пола, статуса, социального положения и других социальных факторов, а в большей степени от типа**

* Б. Ривз, Т. Малоун, Т. О'Дрискол Виртуальный мир как кузница руководящих кадров «Harvard Business Review– Россия №8» (40), август 2008 года

** Исследование ФОМ, 2008

«Светить всегда» или необходимость работы над собой на работе и после работы

РОСНО

Summary

Поколение У по другому понимает профессиональное и карьерное развитие*

Основные тезисы

- ☐ Более выраженное стремление к хорошей работе, карьере, образованию

При этом:

Снижение и переориентация притязаний молодых:

- ☐ Должностные притязания сегодняшних молодых людей снизились по сравнению с притязаниями молодежи 90-х.

Только треть респондентов выражают желание занять две наиболее высокие позиции в должностной иерархии: руководитель предприятия и руководитель более высоких звеньев управления.

- ☐ Не стремятся задерживаться на одной работе – и даже в одной сфере деятельности
- ☐ Чаще выражаемое желание создать семью и воспитать детей

* Результаты исследования ФОМ «Карьерные и профессиональные устремления нового поколения.» Февраль - Сентябрь 2008

Производительность vs Потенциал

Хочу и/или могу?

РОСНО

Summary

Создание культуры высокой эффективности: ценности поколения У

Основные тезисы

- ☐ Важен баланс работа/личная жизнь
- ☐ Несколько фокусов внимания в жизни, не только работа и карьера
- ☐ Основные интересы вне работы
- ☐ Модно иметь хобби
- ☐ Поколение сети: каждый сам себе информационный повод

Кто ты? Портрет поколения У

РОСНО

Summary

Они – другие. Им нужна другая карьера и система мотивации

Плюсы и минусы поколения сети

- ☐ Ставят перед собой трудные цели и стремятся достигнуть их быстрее, чем представители остальных возрастных категорий.
- ☐ Стремятся решать задачи, требующие творческого подхода.
- ☐ Нуждаются в непрерывной коммуникации, рассматривая своих коллег как неисчерпаемый источник знаний и опыта.
- ☐ Хотят выполнять небольшие задачи в жестких временных рамках, чтобы полностью контролировать процесс их выполнения.