adidas

#MYBEST
2018 PLAYBOOK

МАРТ 2018 ГОДА

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В #MYBEST PLAYBOOK!

В Playbook представлена информация обо всех четырех Ключевых Элементах подхода #MYBEST. При составлении Playbook был использован комплексный подход, поэтому он дает общее представление о подходе, а также детальное описание всех включенных в него процессов.

Цель данного Playbook заключается в предоставлении вам практических инструментов и руководств для реализации подхода #MYBEST.

Интерактивный формат данного документа (в режиме презентации) позволит вам свободно передвигаться вперед и назад по документу, выбирая необходимые разделы, щелкая мышью по заголовкам.

Желаем вам приятного чтения и знакомства с подходом к Управлению Результативностью!

Если вам требуется персональная помощь, или если вы не нашли ответов на свои вопросы в Playbook, а также в ходе бесед со своим руководителем, пожалуйста, свяжитесь со своим HRM.

Видение

Мы создаем культуру, способствующую полному раскрытию потенциала всех сотрудников, где каждый стремится проявить себя по максимуму.

Наша Цель

Каждый день мы должны быть готовы к игре. Мы готовимся к ней, тренируемся и учимся. Каждый из нас вносит свой уникальный вклад в общее дело компании, добиваясь высоких результатов и поддерживая удовлетворенность клиентов.

ФИЛОСОФИЯ #MYBEST

В adidas, мы стремимся обеспечить уникальные возможности для карьерного развития и признавать вклад каждого из сотрудников нашей компании. Мы достигаем этого благодаря развитию вдохновляющих лидеров, которые внедряют нашу культуру в жизнь и по-настоящему заботятся о своих людях. Мы стремимся стать лучшей компанией, которая ценит и развивает наших сотрудников посредством культуры, основанной на нашей модели
3C – Вера в успех, Взаимодействие и Креативность.

Благодаря #MYBEST, мы стремимся мотивировать людей с удовольствием приходить на работу каждый день, чтобы создавать новое, быть открытыми к росту и развитию и готовыми учиться на своих ошибках. Наш подход вдохновлен идеей, что максимальное раскрытие потенциала каждого сотрудника возможно при поддержке команды. Благодаря обратной связи и рекомендациям мы можем создавать культуру, в которой мы поддерживаем друг друга для достижения наилучших результатов. Наш подход к повышению результативности состоит из четырех ключевых элементов – **TOUCH BASE**, **90-DAY PLAN**, **COACHING CARD**, и **PERFORMANCE STANDARD** – которые раскрываются ниже.

TOUCH BASE это сердце #MYBEST. Это регулярные качественные диалоги о результативности и развитии, которые происходят каждый месяц при завершении проектов, достижении ключевых этапов, обсуждении карьеры и сложностей, с которыми сталкивается сотрудник. Благодаря регулярному проведению (как минимум раз в месяц) они позволяют корректировать курс для достижения максимальной результативности благодаря своевременной обратной связи, в отличие от того, чтобы анализировать прошедшую работу и результативность раз в год. Данная концепция обратной связи “в моменте” помогает руководителям развиваться в своей роли и становиться лучшими наставниками для своих сотрудников, анализировать текущую ситуацию и направлять их более эффективно.

Следующий элемент процесса представляет собой связь с бизнесом, а также структурированный подход к личностному развитию. **90-DAY PLAN** содержит Бизнес Цели, которые транслируются топ-менеджментом в Top Ambitions. Кроме того, каждому сотруднику необходимо сформулировать амбициозную Развивающую Цель, которая отражает ключевой фокус его/ее развития и становится его/ее планом развития на ближайшие 90 дней. Каждая из этих Целей сопровождается Ключевыми Обязательствами, которые помогают сотрудник приблизиться к достижению этих целей.

Принимая во внимание, что руководители играют важнейшую роль в формировании культуры обратной связи и признания, важнейшей частью подхода #MYBEST является не только развитие у руководителей менеджерских навыков, но и предоставление им обратной связи благодаря **COACHING CARD UPWARD FEEDBACK**. Благодаря такой полугодичной оценке, мы стремимся дать голос тем, кто может предоставить наилучшую обратную связь о лидерских навыках руководителей – их прямым подчиненным.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Назначение и Описание
Общее представление
Инфографика

TOUCH BASE

Назначение и Описание
Роли и Обязанности
Описание Процесса
Повышение квалификации
Вопросы и ответы

90-DAY PLAN

Назначение и Описание
Роли и Обязанности
Описание Процесса
Повышение квалификации
Вопросы и ответы

COACHING CARD

Назначение и Описание
Роли и Обязанности
Описание процесса
Повышение квалификации
Вопросы и ответы

PERFORMANCE STANDARD

Назначение и Описание
Роли и Обязанности
Описание процесса
Опрос + Шкала
Повышение квалификации
Вопросы и ответы

ДОПОЛНИТЕЛЬНО

План повышения результативности (ППР)
Повышение квалификации
Бонус
Особые случаи
Права доступа в приложении #MYBEST
Вопросы и ответы

ВВЕДЕНИЕ

- Назначение и Описание
- Общее представление
- Инфографика

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
#MYBEST

Touch Base

- Это личные встречи между вами и вашим руководителем
- Обеспечивает непрерывные и качественные диалоги
- Устанавливает доверие между вами и вашим руководителем
- Используется для обсуждения развития и возможностей для роста
- Выявляет ваши сильные стороны, дает возможность для получения рекомендаций от руководителя в работе над вашими Целями
- Некоторые встречи могут быть посвящены постановке Целей, оценке Результативности и обсуждению обратной связи на основе Coaching Card

Периодичность
Ежемесячно (12 раз в год)

90-Day Plan

- Это подход к постановке Целей
- Существует 2 типа целей: Бизнес и Развивающие, ОБЯЗАТЕЛЬНО наличие хотя бы одной развивающей цели.
- Для каждой Цели должны быть определены Ключевые Обязательства — измеримые этапы/задачи (для каждой цели от 1 до 5 ключевых обязательств)
- Бизнес Цели связаны со стратегическим бизнес-планом и приоритетными задачами организации на текущий год
- Развивающие Цели ориентированы на профессиональное и личностное развитие

Периодичность
Ежеквартально (4 раза в год)

Coaching Card

- Позволяет сотрудникам запрашивать многостороннюю обратную связь со стороны ключевых партнеров по взаимодействию, а также предоставлять обратную связь своему руководителю
- Проводится исключительно в развивающих целях и предназначена для того, чтобы поддержать вас, благодаря рекомендациям и обратной связи от людей, с которыми вы работаете
- INSIGHTS — обратная связь для сотрудников (включая руководителей) не менее чем от 5 коллег и бизнес-партнеров; все результаты анонимны; все вопросы основаны на 3C
- UPWARD FEEDBACK — обратная связь руководителю не менее чем от 3 непосредственных подчиненных; все результаты анонимны; все вопросы основаны на Leadership Framework

Периодичность
Рекомендуется дважды в год (по одному в каждом полугодии).

Performance Standard

- Результаты Coaching Card, выполнения 90-Day Plan и итоги бесед Touch Base используются для

Периодичность
Ежеквартально (4 раза в год)

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Подход включает в себя следующие четыре Ключевых Элемента:

1) Touch Base это регулярные качественные диалоги между руководителем и сотрудником/ами, которые сфокусированы исключительно на результативности и развитии сотрудника. Эти регулярные чек-поинты являются сердцем #MYBEST и форматом для всех остальных ключевых элементов. Их основная цель – повышение результативности сотрудника (как в работе тренера [illegible]) [illegible]ря обратной связи [illegible] [illegible]м ожи[illegible]

4) Также, как и атлет получает на поле обратную связь от своего тренера, чтобы улучшить свои результаты, **Performance Standard** дает возможность руководителям сделать то же самое. Руководитель использует результаты всех остальных ключевых элементов, чтобы обдумать и заполнить Performance Standard.

2) В своем **90-Day Plan,** сотрудники устанавливают амбициозные Цели, которые поддерживают достижение Стратегического Бизнес Плана компании. Цели достигаются посредством достижения ежеквартальных Ключевых Обязательств. Основная задача 90-Day Plan заключается в развитии как сотрудников, так и всей организации.

3) Coaching Card позволяет сотрудникам запрашивать многостороннюю обратную связь у своих ключевых партнеров по взаимодействию и предоставлять обратную связь своему руководителю (Upward Feedback) два раза в год. Эта обратная связь помогает развиваться каждому человеку и повышать свою результативность.

ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ

Схема взаимосвязи всех Ключевых Элементов в рамках квартала:

Touch Base
Обсуждение ожиданий относительно результативности, подведение итогов, анализ обратной связи и прогресса в развитии

Coaching Card
Обратная связь от коллег: обратная связь для сотрудника от ключевых партнеров по взаимодействию
Обратная связь руководителю: обратная связь руководителю от непосредственных подчиненных

90-DAY PLAN
Общий вклад в процессе работы над Целями и Ключевыми Обязательствами

Основа для оценки: Performance Standard

Performance Standard
Чек-поинт для сотрудника на соответствие его поведения модели 3С и оценки его результативности

Приложение #MYBEST помогает сотрудникам и руководителям реализовывать каждый из Ключевых Элементов:

- Простой и удобный интерфейс позволяет использовать приложение в любом месте и в любое время (доступен для мобильных устройств)
- Возможность интерактивного обновления данных в 90-Day Plan
- Качественная и своевременная обратная связь от ключевых партнеров по взаимодействию (в любое время года)
- Простой и быстрый способ внесения комментариев ко встречам Touch Base с возможностью ознакомления с ними руководителя или членов команды
- Помогает сфокусироваться на качестве проводимых диалогов, поскольку содержит комплексную информацию о развитии результативности

#MYBEST

КАЛЕНДАРЬ СОТРУДНИКА

Здесь вы узнаете, как будут внедряться все четыре Ключевых Элемента.

TOUCH BASE
платформа для обсуждения всех Ключевых Элементов

90-DAY PLAN
планирование действий в процессе работы над своими Целями и Ключевыми Обязательствами

PERFORMANCE STANDARD
оценка, основанная на информации из других Ключевых Элементов

COACHING CARD
Обратная связь от коллег: обратная связь сотруднику от ключевых партнеров по взаимодействию
Обратная связь руководителю: обратная связь руководителю от непосредственных подчиненных

ЯНВАРЬ

В начале квартала определите/изучите ваш **90-DAY PLAN** со своим менеджером.

С Января по Июнь вы можете запустить опрос **COACHING CARD** **Обратная связь от коллег** чтобы запросить обратную связь у ваших ключевых партнеров по взаимодействию.

ФЕВРАЛЬ

Не забудьте поучаствовать в ежемесячном **TOUCH BASE** со своим руководителем!

МАРТ

АПРЕЛЬ

Изучите результаты вашего **PERFORMANCE STANDARD** в Q1 с вашим менеджером.

В начале квартала определите/изучите ваш **90-DAY PLAN** со своим менеджером.

MAY

ИЮНЬ

ИЮЛЬ

В начале квартала определите/изучите ваш **90-DAY PLAN** со своим менеджером.

Изучите результаты вашего **PERFORMANCE STANDARD** в Q2 с вашим менеджером.

Ваш следующий опрос **COACHING CARD** **Обратная связь от коллег** должен быть запущен не позднее, чем через 6 месяцев после предыдущего.

АВГУСТ

Не забудьте поучаствовать в ежемесячном **TOUCH BASE** со своим руководителем!

СЕНТЯБРЬ

ОКТЯБРЬ

В начале квартала определите/изучите ваш **90-DAY PLAN** со своим менеджером.

Изучите результаты вашего **PERFORMANCE STANDARD** в Q3 с вашим менеджером.

НОЯБРЬ

Не забудьте поучаствовать в ежемесячном **TOUCH BASE** со своим руководителем!

ДЕКАБРЬ

Ваш менеджер может заполнить **PERFORMANCE STANDARD** до 12-го Декабря. Как только станут доступны результаты Q4, вы сможете изучить их со своим менеджером.

Ваш следующий опрос **COACHING CARD** **Обратная связь от коллег** должен быть запущен не позднее, чем через 6 месяцев после предыдущего.

#MYBEST

КАЛЕНДАРЬ МЕНЕДЖЕРА

Здесь вы узнаете, как будут внедряться все четыре Ключевых Элемента.

TOUCH BASE
платформа для обсуждения всех Ключевых Элементов

90-DAY PLAN
планирование действий в процессе работы над своими Целями и Ключевыми Обязательствами

PERFORMANCE STANDARD
оценка, основанная на информации из других Ключевых Элементов

COACHING CARD
Обратная связь от коллег: обратная связь сотруднику от ключевых партнеров по взаимодействию
Обратная связь руководителю: обратная связь руководителю от непосредственных подчиненных

ЯНВАРЬ

В начале квартала согласуйте со своими подчиненными их **90-DAY PLAN.**

С января по Март вам необходимо запустить опрос **COACHING CARD** **Обратная связь руководителю** чтобы запросить обратную связь у своей команды.

ФЕВРАЛЬ

Не забудьте провести ваш ежемесячный **TOUCH BASE** с сотрудниками!

МАРТ

АПРЕЛЬ

С 12ая Марта по 12ая Апреля заполните **PERFORMANCE STANDARD** на Q1 для своих подчиненных. Изучите обратную связь из Touch Base.

В начале квартала согласуйте со своими подчиненными их **90-DAY PLAN.**

MAY

ИЮНЬ

ИЮЛЬ

В начале квартала согласуйте со своими подчиненными их **90-DAY PLAN.**

С 12ая Июня по 12ая Июля заполните **PERFORMANCE STANDARD** на Q2 для своих подчиненных. Изучите обратную связь из Touch Base.

Запустите свой следующий опрос **COACHING CARD** **Обратная связь руководителю** не позднее чем через 6 месяцев после предыдущего опроса.

АВГУСТ

Не забудьте провести ваш ежемесячный **TOUCH BASE** с сотрудниками!

СЕНТЯБРЬ

ОКТЯБРЬ

В начале квартала согласуйте со своими подчиненными их **90-DAY PLAN.**

С 10ая Сентября по 11ая Октября заполните **PERFORMANCE STANDARD** на Q3 для своих подчиненных. Изучите обратную связь из Touch Base.

НОЯБРЬ

Не забудьте провести ваш ежемесячный **TOUCH BASE** с сотрудниками!

ДЕКАБРЬ

С 10ая Декабря по 15ая Января заполните **PERFORMANCE STANDARD** на Q4 для своих подчиненных. Изучите обратную связь из Touch Base.

Запустите свой следующий опрос **COACHING CARD** **Обратная связь руководителю** не позднее чем через 6 месяцев после предыдущего опроса.

TOUCH BASE

- Назначение и Описание
- Роли и Обязанности
- Описание процесса
- Повышение квалификации
- Вопросы и ответы

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
TOUCH BASE

Что такое Touch Base?

Это регулярные качественные диалоги между менеджером и сотрудником, во время которых **фокус делается на самом сотруднике**, его индивидуальной эффективности и развитии. Эти регулярные встречи лежат в основе #MYBEST и объединяют все остальные его элементы. Их цель - повышение результативности. Как при работе тренера со спортсменом – через понимание, признание, наставничество и четкое формирование ожиданий. Их продолжительность составляет **30-60 минут,** а проходить они могут в любом **удобном для вас месте**: в офисе, в переговорной, за отдельным столом в зоне отдыха, во время прогулки по улице...

10-20 минут: для **вопросов сотрудника**
10-20 минут: для вопросов руководителя
10-20 минут: для вопросов, **связанных с развитием сотрудника**

Руководителю важно:

- Не пропускать Touch Base
- Делать комментарии по ходу встречи и отслеживать выполнение поставленных

Периодичность

Январь	Февраль	Март
Апрель	Май	Июнь
Июль	Август	Сентябрь
Октябрь	Ноябрь	Декабрь

Задайте себе следующие 5 вопросов

ПОДГОТОВКА

- Какой именно аспект, согласно сделанным мной **комментариям**, мне необходимо проверить?
- Какую **обратную связь** мне необходимо запросить?
- О чем именно мне необходимо **сообщить**?
- Возникли ли у сотрудника какие-либо **сложности**, требующие моей помощи?
- Нужно ли обсудить вопросы связанные с **90-Day Plan**, должностными обязанностями или поведением по 3С?

ПРОВЕДЕНИЕ ВСТРЕЧИ

Текущая работа

Расскажи мне о своей текущей работе/проектах
Расскажи мне о своей неделе: Как она прошла?
Есть ли у тебя какие-либо вопросы касательно твоей работы/проекта?
Возникли ли у тебя какие-либо сложности с выполнением текущего проекта/90-Day Plan?

Вопросы личного характера

Как прошли выходные/праздники/отпуск?
Какие значительные/незначительные события произошли за прошедшие 1-2 недели?

Развитие сотрудника

Расскажите о том, что нового ты узнал
Какие новые мысли/идеи у тебя возникли?
Что ты/мы могли бы сделать в следующий раз по-другому?
Как ты думаешь, что мы могли бы улучшить?

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
TOUCH BASE

Ожидаемые результаты **Touch Base**:

РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ
TOUCH BASE

Сотрудник

В мои обязанности входит…

- Согласовать формат беседы Touch Base с моим руководителем: что именно мы будем обсуждать; будет ли это личная встреча, разговор по телефону или видеозвонок?
- Подготовиться к темам для обсуждения: мои приоритеты, требуемая поддержка, возникшие сложности, неотвеченные вопросы, прогресс в реализации поставленных Целей и/или Ключевых Обязательств, ожидания относительно результативности, результаты Performance Standard, обратная связь Coaching Card и пр.
- Определить мои сильные стороны и области, требующие совершенствования, для планирования своего целенаправленного развития
- Подтвердить в приложении #MYBEST участие в беседе Touch Base
- Проанализировать обсуждение/рекомендации и продумать свои дальнейшие действия, а также возможность их внедрения в ежедневную работу

Руководитель

В мои обязанности входит…

- Продумывать и своевременно назначать встречи Touch Base, а также контролировать их регулярность
- Согласовывать формат бесед Touch Base с моими сотрудниками
- Подготавливать темы для обсуждения
- Проверять текущий статус выполняемой сотрудником работы и его/ее удовлетворенность
- Проанализировать результаты обратной связи сотруднику от коллег
- При необходимости поделиться своей обратной связью и дать рекомендации сотруднику
- При необходимости скорректировать приоритетность задач сотрудника
- Определить сильные стороны сотрудника и области, требующие совершенствования, для планирования его/ее развития
- Подтвердить в приложении #MYBEST участие в беседе Touch Base

> «Беседы Touch Base представляют собой инструмент мотивации, вдохновения и координации действий моей команды»

Вышестоящий руководитель

В мои обязанности входит…

- Периодически проверять в приложении #MYBEST количество бесед Touch Base, проведенных моими руководителями
- В случае низких показателей выяснить причины у соответствующих руководителей
- Напоминать руководителям о важности проведения встреч Touch Base с целью обсуждения эффективности их сотрудников

HRM

В мои обязанности входит…

- Периодически проверять в приложении #MYBEST количество бесед Touch Base, проведенных моими руководителями
- В случае низких показателей выяснить причины у соответствующих руководителей
- Напоминать руководителям о важности проведения встреч Touch Base с целью обсуждения эффективности их сотрудников
- Если потребуется, быть готовым оказать поддержку во время сложных разговоров между сотрудником и руководителем

ОБЗОР ОПИСАНИЯ ПРОЦЕССОВ

Четыре ключевых элемента подхода #MYBEST работают независимо друг от друга, но при этом взаимосвязаны между собой, влияют друг на друга и дополняют друг друга. Поэтому каждый **Ключевой Элемент здесь освещается отдельно** и при необходимости делается ссылка на другие взаимосвязанные с ним Ключевые Элементы.

Перечисленные ниже процессы описывают **стандартные процедуры** для каждого Ключевого Элемента.
Описание процессов для каждого Ключевого Элемента представлено здесь в **упрощенной форме.**

Общее описание процессов

Решение представить описание в обобщенном виде было принято в силу двух основных причин:

- Поскольку данная информация представляет собой обзор, она представлена в простой и легкоусвояемой форме без включения всего разнообразия возможных комбинаций.
- Помимо этого, описание процессов сфокусировано на взаимоотношениях между участниками и их взаимодействии с системой. Это краткий обзор, в котором не учтены шаги, предусмотренные исключ[illegible] что для приложения #MYBEST.

Символы, применяемые в описании процессов:

- Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**
- Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя
- Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением
- Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем
- Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

ПРОЦЕСС: TOUCH BASE

	Сотрудник	Руководитель	Другое/примечания
0	Touch Base становится доступен для внесения в начале каждого месяца	Touch Base становится доступен для внесения в начале каждого месяца	Сотруднику и руководителю отправляются уведомления о том что Touch Base доступен для заполнения
1		Составляет график регулярных встреч Touch Bases	
2	Согласует время и место проведения встреч Touch Base, а также их содержание	Согласует время и место проведения встреч Touch Base, а также их содержание	
3	Готовится ко встрече Touch Base и делает комментарии в приложении #MYBEST	Готовится ко встрече Touch Base и делает комментарии в приложении #MYBEST	
4	Может указать в приложении #MYBEST темы для обсуждения и, при желании, поделиться ими с руководителем	Может указать в приложении #MYBEST темы для обсуждения и, при желании, поделиться ими с сотрудником	*Чтобы поделиться своим комментарием к Touch Base нажмите «Открыть» (он будет виден только сотруднику и руководителю, HRM его не видит).
5	Участвует в Touch Base и обсуждает приоритеты, необходимую поддержку и возникшие сложности, актуальные вопросы и темы, связанные с развитием	В рамках беседы Touch Base обсуждает приоритеты, необходимую поддержку и возникшие сложности, актуальные вопросы и темы, связанные с развитием сотрудника	
6	Если на встрече созданы договоренности об определенных действиях, то сотрудник вносит их в свой 90-Day Plan		
7	Ставит отметку в приложении #MYBEST об участии в беседе Touch Base в данном месяце. Если до конца месяца ни руководитель, ни сотрудник не поставят отметку о проведении Touch Base, то он будет отмечен как *непроведенный*.	Ставит отметку в приложении #MYBEST об участии в беседе Touch Base в данном месяце. Если до конца месяца ни руководитель, ни сотрудник не поставят отметку о проведении Touch Base, то он будет отмечен как *непроведенный*.	Отметка об участии в беседе Touch Base будет видна сотруднику, его/ее линейному руководителю, HRM и вышестоящему руководителю

Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**

Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя

Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
TOUCH BASE

В разделе повышения квалификации представлены практические рекомендации по
проведению Touch Base.

РУКОВОДСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТУПНЫЕ ДЛЯ ДАННОГО КЛЮЧЕВОГО ЭЛЕМЕНТА

(Для перехода к выбранному разделу нажмите на соответствующую картинку ниже)

Качественное проведение Touch Base

Руководство, помогающее руководителям структурировать и проводить качественный «чек-поинт» на Touch Base со своими сотрудниками

КАЧЕСТВЕННОЕ ПРОВЕДЕНИЕ TOUCH BASE

Руководитель может воспользоваться множеством подходов при проведении Touch Base. Структура беседы определяется в зависимости от темы встречи: обсуждение результатов Coaching Card или Performance Standard. Ознакомьтесь с нашими рекомендациями по правильному структурированию и успешному проведению Touch Base, которые помогут управлять реакцией собеседника по типу «борьба, бегство или ступор».

подготовка → оценка прогресса → подведение итогов → согласование плана

1

ПОДГОТОВКА

В начале встречи постарайтесь наладить контакт с сотрудником, чтобы он/она почувствовали себя более комфортно. Дайте сотруднику понять, чего именно вы ожидаете от встречи, и уточните ожидания сотрудника. Для того, чтобы расположить сотрудника к отрытому разговору, воспользуйтесь следующими идеями:

«Спасибо за то, что нашел сегодня время на встречу. Как твои дела?»
«Какие вопросы ты хотел бы обсудить?»
«Мне также хотелось бы обсудить….»
«Предлагаю обсудить твой прогресс, а также полученные результаты.»

2

ОЦЕНКА ПРОГРЕССА

Постарайтесь получить четкое представление о том, на каком этапе реализации задач и целей находится ваш сотрудник. Оцените прогресс и полученные им/ей итоги/результаты.

«На достижение каких результатов ты сейчас работаешь?»
«Какого прогресса тебе удалось добиться?»
«Как ты оцениваешь свой прогресс?»

3

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ

Узнайте, какие уроки были извлечены сотрудником, каких улучшений ему удалось добиться, наблюдается ли повышение его/ее результативности и удается ли ему/ей скорректировать свое мышление.

«Что, по твоему мнению, было выполнено правильно?»
«Что нового ты внёс в свою работу на этой неделе/в этом месяце, что способствовало твоему успеху?»
«С какими сложностями, которые удалось преодолеть, ты столкнулся? Каким образом ты этого добился?»
«Что бы ты сделал по-другому в следующий раз?»

4

СОГЛАСОВАНИЕ ПЛАНА

Обсудите следующие шаги/план действий и, при необходимости, скорректируйте соответствующим образом 90-Day Plan.

«Какие действия ты мог бы предпринять завтра/на следующей неделе?»

«Какая поддержка тебе требуется от меня, чтобы достичь поставленных целей? Что я могу сделать завтра/на следующей неделе, чтобы помочь тебе?»

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
TOUCH BASE

Что следует обсудить в рамках Touch Base?
Темы для обсуждения на Touch Base меняются в течение года в зависимости от того, какой элемент #MYBEST запускается, а также от конкретных потребностей сотрудников. Они должны фокуссироваться на повышении результативности и развитии сотрудника.

Кто может просматривать содержание встреч Touch Base в приложении?
Сотрудник и его/ее руководитель.

Что делать, если у моего руководителя нет времени на проведение Touch Base?
Сначала объясните руководителю, что вы бы хотели проводить встречи Touch Base на регулярной основе. Если это не поможет разрешить проблему, рекомендуется эскалировать этот вопрос.

Что делать, если сотрудник отказывается от участия в Touch Base?
Сначала объясните сотруднику, что вы бы хотели проводить встречи Touch Base на регулярной основе. Если это не поможет разрешить проблему, рекомендуется эскалировать этот вопрос.

Как можно отслеживать проведенные встречи Touch Base в приложении?
По завершении каждой беседы нажимайте на кнопку «Touch Base проведен» в разделе Touch Base приложения #MYBEST.

90-DAY PLAN

- Назначение и Описание
- Роли и Обязанности
- Описание Процесса
- Повышение квалификации
- Вопросы и ответы

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
90-DAY PLAN

Что представляет собой 90-Day Plan?
90-Day Plan — это новый подход к постановке целей в adidas. **Цели** представляют собой краткосрочные и долгосрочные мотивирующие задачи. Это то, «что» вы хотите достичь. Цели делятся на 2 типа:

- Бизнес — цели, связанные с вашей работой и должностными обязанностями
- Развивающие— цели, связанные с вашим личным развитием

Периодичность

Январь X	Февраль	Март
Апрель X	Май	Июнь
Июль X	Август	Сентябрь
X Октябрь	Ноябрь	Декабрь

Ключевые обязательства представляют собой измеримые этапы на пути достижения поставленных Целей, которые определяются на каждый квартал (90 дней). Они демонстрируют, «как» вы будете реализовывать поставленные Цели

Как 90-Day Plan помогает вам совершенствоваться?
Он предоставляет собой структуру для определения Бизнес и Развивающих Целей. Он способствует повышению чувства ответственности, позволяет нам действовать в соответствии со стратегией компании и осознавать, насколько мы вписываемся в «общую картину» организации

Как это вписывается в «большую картинку»?

PERFORMANCE STANDARD
- Осознание сотрудником своего вклада в бизнес
- Создание общего понимания результативности

COACHING CARD
- Определить потребности в развитии сотрудника
- Сформулировать Развивающие Цели

TOUCH BASE
- Согласование Целей и Ключевых Обязательств
- Анализ 90-Day Plan (не менее одного раза в квартал)
- Обсуждение с руководителем достигнутого прогресса и устранение препятствий на пути к достижению цели

Для новых сотрудников первое обсуждение 90-Day Plan с руководителем должно проводиться в первый месяц их работы на первом Touch Base. Первый 90-Day Plan должен быть посвящен по большей части успешной адаптации сотрудника.

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
90-DAY PLAN

Что он представляет собой?

ЦЕЛИ	КЛЮЧЕВАЯ ОБЛАСТЬ	КЛЮЧЕВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА
Цель №1	Развивающая	Ключевые обязательства №1-5
Цель №2	Бизнес: связана со Стратегическим Бизнес-планом adidas (Top ambitions)	Ключевые обязательства №1-5
Цель №3	Бизнес: связана со Стратегическим Бизнес-планом adidas (Top ambitions)	Ключевые обязательства №1-5
Цель №4	Бизнес: связана со Стратегическим Бизнес-планом adidas (Top ambitions)	Ключевые обязательства №1-5
Цель №5	Бизнес или Развивающая	Ключевые обязательства №1-5

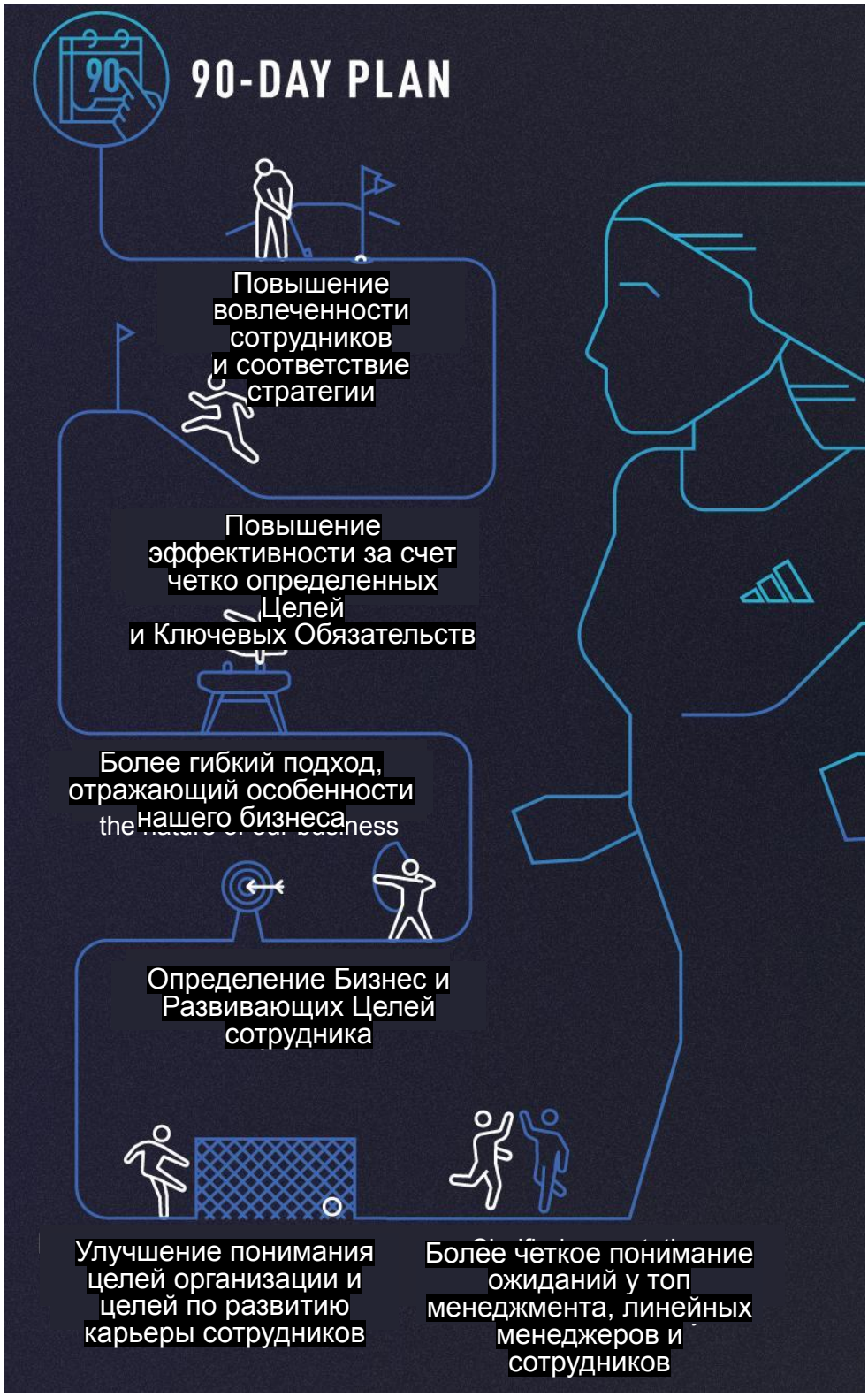
Мин. и макс. количество целей (в приложении #MYBEST)
- Минимум: 2
- Максимум: 5

Не менее одной для всех сотрудников
Не менее одной для всех сотрудников
*Сотрудникам грейдов M2+, совет директоров рекомендует сформулировать три Бизнес Цели, связанные с Top ambitions.

Реализация 90-Day Plan…
По мере того, как мы будем внедрять 90-Day Plan в наш рабочий процесс мы можем терпеть неудачи и получать обратную связь о нашей результативности. При этом нам важно использовать **мышление, направленное на развитие**, учиться на ошибках, преодолевать себя и продолжать двигаться вперед.

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
90-DAY PLAN

Ожидаемые результаты **90-Day Plan**:



РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ
90-DAY PLAN

Сотрудни

В мои обязанности входит…

- Изучить актуальную версию Top ambitions (определенные в соответствии со Стратегическим Бизнес-планом adidas) и использовать их в качестве основы для формулирования своих Целей.
- В начале каждого квартала анализировать свой текущий 90-Day Plan в приложении #MYBEST и вносить новые Ключевые Обязательства для своих активных Целей
- Во время Touch Base обсуждать с руководителем свои Цели и Ключевые Обязательства на следующий квартал.
- Регулярно пересматривать свой 90-Day Plan:
  - Обсуждать на Touch Base: С какими сложностями я сталкиваюсь? Какие ресурсы мне необходимы?
  - Выяснять в ходе командных встреч: Двигаюсь ли я в одном направлении с командой и руководителем при достижения поставленных Бизнес Целей? Изменились ли какие-либо из наших приоритетов? Требуется перераспределение ресурсов?
  - Отслеживать свой прогресс в п

"Ежеквартальное формулирование Ключевых Обязательств поможет мне правильно расставить приоритеты в моей работе и соответствовать бизнес-стратегии компании."

Руководите

В мои обязанности входит…

- Изучить актуальную версию Top ambitions (определенные в соответствии со Стратегическим Бизнес-планом adidas) и убедиться что Цели команды связаны с ними.
- В начале квартала согласовать со своим сотрудником на Touch Base Цели и Ключевые Обязательства на следующий квартал
  - Проинформировать сотрудника, как его/ее вклад связан с Top ambitions. Какой вклад и уровень производительности ожидается от него/нее?
  - Оказывать содействие сотрудникам при планировании этапов реализации Цели, определяемых в рамках Ключевых Обязательств
  - Объяснять сотрудникам, как их сильные стороны и области, требующие совершенствования, должны быть отражены в Развивающих Целях.
- Посмотреть и утвердить Цели и Ключевые Обязательства сотрудников в приложении #MYBEST.
- Отмечать успехи и давать рекомендации в случае возникновения сложностей
- В конце каждого квартала оценивать прогресс в реализации 90-Day Plan сотрудников и использовать полученную информацию для Performance Standard.

Вышестоящий руководитель

В мои обязанности входит…

- Отслеживать своевременное выполнение 90-Day Plan
- Периодически проверять, соответствуют ли Бизнес Цели сотрудников стратегии компании, насколько они достижимы и стимулируют ли рост и развитие сотрудников.
- По запросу консультировать сотрудников при постановке Бизнес Целей и Ключевых Обязательств

HRM

В мои обязанности входит…

- Консультировать своих бизнес-партнеров в отношении Развивающих Целей.
- Рекомендовать возможности для дальнейшего развития и совершенствования навыков (включая тренинги, ротацию должностей, обучение и пр.).
- Оказывать содействие при составлении Целей и Ключевых Обязательств.

Совет Директоров

В мои обязанности входит…

- Определять Top ambitions

ПРОЦЕСС: 90-DAY PLAN

	Сотрудник	Руководитель	Другое/примечания
1	В начале каждого квартала сотрудник заполняет и/или корректирует свой 90-Day Plan. 90-Day Plan – это живой документ, который остается открытым круглый год.		**Совет Директоров**: определяет и транслирует Top ambitions Сотрудник получает уведомление о необходимости пересмотреть свой 90-Day Plan
2	Изучает актуальную версию Top ambitions	Изучает актуальную версию Top ambitions	
3	Во время Touch Base обсуждает и предварительно согласовывает с руководителем Бизнес Цели (связанные с Top ambitions) и не менее одной Развивающей Цели с Ключевыми Обязательствами.	Во время Touch Base согласовывает с сотрудником, какое содействие требуется оказать при реализации Бизнес Целей и Развивающих Целей и объясняет ожидания относительно его результативности	**Чтобы поделиться своим комментарием к Touch Base нажмите «Открыть» (он будет виден только сотруднику и руководителю, HRM его не видит).
4	Вносит согласованные Цели и Ключевые Обязательства в приложение #MYBEST и отправляет их на утверждение руководителю	Проверяет 90-Day Plan сотрудника в приложении #MYBEST, одобряя или отклоняя указанные в нем Цели. Если цель не подтверждена в течение 2 недель, то 90-Day Plan подтверждается автоматически.	Отметка об участии в беседе Touch Base будет видна сотруднику, его/ее линейному руководителю, HRM и вышестоящему руководителю
5	Отслеживает прогресс в приложении #MYBEST. Отмечает выполнение каждой цели как: *успешно, неуспешно, не применимо*. Сотрудник может оставлять комментарии для каждой Цели.	Оценивает выполнение сотрудником его Ключевых Обязательств и Целей в приложении #MYBEST и может активировать те Ключевые Обязательства, выполнение которых не было согласовано. Руководитель может оставлять комментарии для каждой Цели.	
6	Регулярно обсуждает прогресс со своим руководителем на Touch Base	Регулярно обсуждает прогресс со своим сотрудником на Touch Base	
7	Ежеквартально вносит новые Ключевые Обязательства и/или Цели.	Анализирует прогресс сотрудника на основе его/ее показателей и выполненных обязательств для последующего проведения Performance Standard.	

Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**

Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя

Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
90-DAY PLAN

В разделе повышения квалификации представлены практические рекомендации по внедрению
90-Day Plan.

РУКОВОДСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТУПНЫЕ ДЛЯ ДАННОГО КЛЮЧЕВОГО ЭЛЕМЕНТА

(Для перехода к выбранному разделу нажмите на соответствующую картинку ниже)

Чек-лист
Содержит перечень рекомендаций для успешной постановки амбициозных Целей и Ключевых Обязательств.

Подготовка 90-Day Plan
Пошаговое руководство по формулированию амбициозных Целей и Ключевых Обязательств, ориентированных на достижение конкретных результатов.

Руководство по проведению бесед
Краткое руководство для руководителей для успешного обучения сотрудников на Touch Base составлению их 90-Day Plan.

Руководство по развитию
Узнайте как использовать модель 70-20-10 (с примерами) во время обсуждений с сотрудниками их Развивающих Целей, чтобы способствовать их обучению и росту.

ЧЕК-ЛИСТ
90-DAY PLAN

Сотрудники определяют свои Цели и Ключевые Обязательства вместе с руководителем.
Для поддержания актуальности 90-Day Plan все новые приоритеты и изменения должны быть отражены в приложении #MYBEST.

ЦЕЛИ

Как понять, правильно ли сформулированы мои Цели?

- ✔ Цель должна вас вдохновлять и быть значимой для вас
- ✔ Цель должна быть амбициозной и для ее достижения вам потребуется выйти из зоны комфорта
- ✔ Цель должна отражать желаемый конечный результат
- ✔ Для Бизнес Целей: должны быть связаны со Стратегическим Бизнес-планом adidas

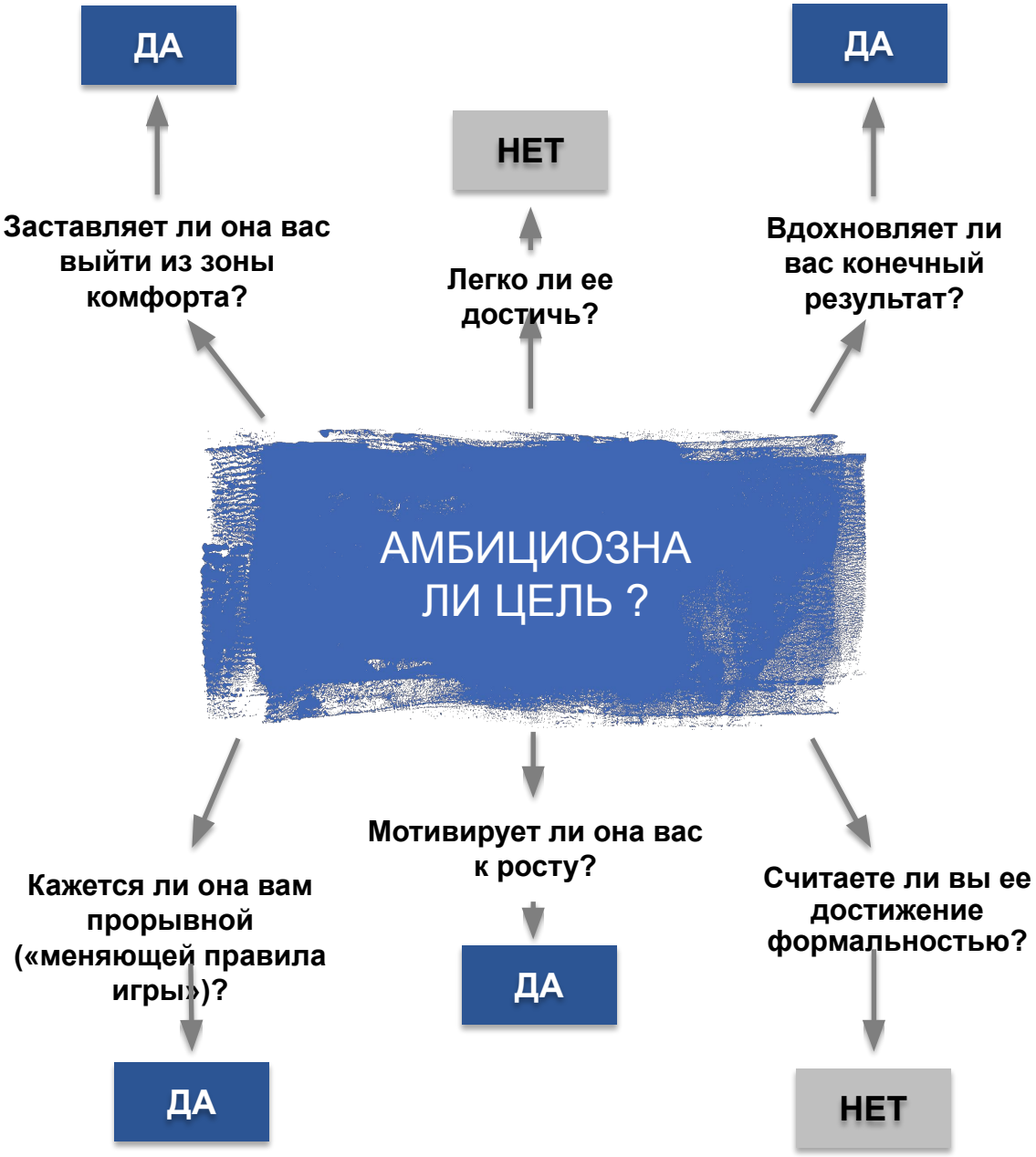
КЛЮЧЕВЫЕ

Как понять, правильно ли сформулированы мои Ключевые Обязательства?

- ✔ Представляет собой важный этап (итог или результат), которого вы хотите достичь
- ✔ Ключевые обязательства не являются простым перечислением задач для выполнения
- ✔ Они сложные и заставляющие вас выйти из зоны комфорта, но выполнимые
- ✔ Используйте глаголы для описания ожидаемого вами результата
- ✔ Ключевое обязательство должно быть измеримым (чтобы к концу квартала можно было понять, было ли оно выполнено или нет)

Для получения более подробной информации о составлении 90-Day Plan см. раздел **Подготовка 90-Day Plan**.

ЧЕК-ЛИСТ
90-DAY PLAN



ПОДГОТОВКА 90-DAY PLAN
90-DAY PLAN

Данное руководство поможет вам сформулировать вдохновляющие Цели (Бизнес и Развивающие) и Ключевые Обязательства для вашего 90-Day Plan.

ФОРМУЛИРОВАНИЕ БИЗНЕС ЦЕЛЕЙ

Шаг 1. Изучение Top ambitions

Бизнес Цели должны быть связаны со Стратегическим Бизнес-планом adidas. Совет директоров дает нам такую возможность, формулируя Top ambitions. Выберите не более трех Top ambitions в приложении #MYBEST, на основе которых вы сформулируете свои Бизнес Цели.

Представленные ниже вопросы помогут вам понять на каких Top ambitions стоит сфокусироваться:

- Какие стратегические приоритеты у моего отдела/рынка?
- Над какими кросс-функциональными проектами я планирую работать/работал(а)?
- [redacted] каких Top ambitions мне больше всего хотелось бы принять участие?

БИЗНЕС ЦЕЛЬ

Это то, как мы поддерживаем реализацию Стратегического Бизнес-плана adidas. Эти цели мы определяем для себя сами, либо основываемся на целях нашей команды и кросс-функциональных партнеров.

Шаг 2. Определение Бизнес Целей

Предложенные ниже вопросы помогут вам сформулировать свои Бизнес Цели:

- Какой вклад вы могли бы внести в реализацию Top ambition?
- Каким вы видите конечный результат этого вклада?
- Как бы вы сформулировали его в одном предложении? (Это и будет ваша Цель.)
- К какому сроку вы планируете выполнить эту Цель?

Пример: Удвоить долю продаж женской продукции в Северной Америке.

ПОДГОТОВКА 90-DAY PLAN
90-DAY PLAN

Примечание: Цели считаются реализованными в случае выполнения их на 70-80%. Это означает, что мы можем ставить амбициозные задачи, проявлять креативность и быстро учиться на собственных ошибках!

Рекомендации по формулированию Целей:

- ✔ Цель должна вас вдохновлять и быть значимой для вас
- ✔ Цель должна быть амбициозной и для ее достижения вам потребуется выйти из зоны комфорта
- ✔ Цель должна отражать желаемый конечный результат
- ✔ Для Бизнес Целей: должны быть связаны со Стратегическим Бизнес-планом adidas

ПОСТАНОВКА РАЗВИВАЮЩИХ ЦЕЛЕЙ

Шаг 1. Проанализируйте свои стремления в развитии

РАЗВИВАЮЩАЯ ЦЕЛЬ

Развивающие Цели способствуют вашему личностному развитию: определяются вами и вашим руководителем. Они не должны просто копировать вашу должностную инструкцию или список ваших текущих задач. Данные Цели определяют курс для вашего личностного развития — каким образом вы можете развиваться, повышать свою результативность, а также влиять на профессиональное развитие.

При формировании Развивающих Целей учитывайте следующее:

- Что может помочь вам повысить свою результативность и будет содействовать вашему профессиональному и карьерному развитию?
- Куда вы бы хотели развиваться в своей карьере?
- Какую обратную связь вы получили от команды или руководителя?
- Какие изменения происходят в вашей функции или отрасли?
- Какие навыки вы хотели бы развить, чтобы внести более весомый вклад в работу команды и adidas?
- Какой тип поведения или мышления вы хотели бы скорректировать?

Шаг 2. Определение Развивающих Целей

Предложенные ниже вопросы помогут вам сформулировать свои Развивающие Цели:

- Как бы сформулировали в одном предложении конечный результат, которого вы хотели бы добиться? (Это и будет ваша цель)

ПОДГОТОВКА 90-DAY PLAN
90-DAY PLAN

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

После формулирования Целей вам необходимо определить свои Ключевые Обязательства.

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Ключевые Обязательства представляют собой измеримые этапы, которые вы планируете реализовать в следующем квартале на пути к достижению поставленной Цели.

Предложенные ниже вопросы помогут вам сформулировать свои Ключевые Обязательства:

- Какие ключевые этапы (не более 5) вы хотели бы выполнить в этом квартале?
- Ориентированы ли эти этапы на достижение определенного результата (какого итога вы ожидаете по выполнении ряда задач)?
- Является ли достижение этого этапа амбициозной (но выполнимой) задачей?
- Как вы сможете измерить успешность выполнения данного этапа (например, с помощью даты/сроков, показателя/процента, или по выполнению/невыполнению определенных действий)

Рекомендации по составлению списка Ключевых Обязательств:

- ✔ Используйте глаголы для описания ожидаемого вами результата
- ✔ Ключевые Обязательства должны быть конкретными и прозрачными, чтобы всем участникам команды было понятно, когда они выполнены

Пример составления Ключевых Обязательств для определенной ранее Бизнес Цели:

Цель:

Удвоить долю продаж женской продукции в Северной Америке.

Ключевые Обязательства:

1. Запустить сервис подписки к XX
2. Назначить 10 сотрудниц, отвечающих за подписки
3. Провести 5 кампаний в социальных сетях для продвижения

ПОДГОТОВКА 90-DAY PLAN
90-DAY PLAN

ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ: КАКОВЫ МОИ ДАЛЬНЕЙШИЕ ДЕЙСТВИЯ ПО ОКОНЧАНИИ ФОРМУЛИРОВАНИЯ ЦЕЛЕЙ МОИМИ СОТРУДНИКАМИ?

1. Сотрудникам рекомендуется пересматривать свои 90-Day Plan не реже одного раза в месяц:
   - Обсудите на Touch Base
   - С какими сложностями они столкнулись? Чем вы можете помочь? Какими новыми подходами они могут воспользоваться?
   - Обсудите на командных встречах – Следуют ли все сотрудники заданному курсу? Изменились ли какие-либо из наших приоритетов? Требуется ли провести перераспределение ресурсов для выполнения заданных Ключевых Обязательств?
   - Держите руку на пульсе! – Своевременно помещайте неактуальные данные в архив и вносите необходимые изменения в текущие Цели и Ключевые Обязательства
2. Отмечайте успехи и делитесь полученным опытом.

Реализация 90-Day Plan…
По мере того, как мы будем внедрять 90-Day Plan в наш рабочий процесс мы можем терпеть неудачи и получать обратную связь о нашей результативности. При этом нам важно использовать **мышление, направленное на развитие**, учиться на ошибках, преодолевать себя и продолжать двигаться вперед.

РУКОВОДСТВО ПО ПРОВЕДЕНИЮ БЕСЕД
90-DAY PLAN

ПРИМЕЧАНИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Выстраивайте обсуждения таким образом, чтобы они проходили максимально эффективно для вашей команды и отвечали потребностям всех ее участников. Смело экспериментируйте, ставьте сложные задачи и учитесь. Не ждите быстрых результатов. Нам всем потребуется определенное время, чтобы изучить и начать успешно применять новый подход.

БИЗНЕС ЦЕЛИ

Ежегодно

- *В реализации каких Top ambitions вы принимаете непосредственное участие?*
- *Какой ключевой аспект бизнеса поможет вам развить свои возможности и максимально повысит вашу результативность?*

Ежеквартально

- *Каким образом вы можете внести свой собственный вклад в общее дело?*
- *Что следует перенести из предыдущего квартала?*
- *Что все еще актуально или подлежит корректировке?*

РАЗВИВАЮЩИЕ ЦЕЛИ

Ежегодно

- *Какие навыки и умения вам могут потребоваться в будущем?*
- *Какую обратную связь вы недавно получили, с которой вы хотели бы поработать?*
- *Что может помочь вам повысить свою результативность и будет содействовать вашему профессиональному развитию?*

Ежеквартально

- *Что может способствовать взлету вашей карьеры? Какую мечту вы хотели бы осуществить?*
- *Что следует перенести из предыдущего квартала?*
- *Что все еще актуально или подлежит корректировке?*

Советы

- Четко сформулируйте свои ожидания
- Спросите у сотрудников, насколько трудной им кажется задача
- Предложите сотрудникам свое понимание того, как они могут расти и развиваться
- Для ознакомления с новыми идеями изучите руководство по развитию

КЛЮЧЕВЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА

Принимая во внимание заданную Цель, какие Ключевые Обязательства вы поставите перед собой на следующий квартал? Каких итогов и результатов вы хотите добиться?

Какого наивысшего уровня результативности вы ожидаете от себя?

РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ
90-DAY PLAN

В данном руководстве представлены рекомендации и примеры развивающих действий, основанных на **модели 70-20-10**, способствующей обучению и развитию сотрудников. Данное руководство не содержит всестороннюю и исчерпывающую информацию по данному вопросы, поэтому уделите время изучению идей и опыта других. В случае необходимости получения дополнительной информации свяжитесь со своим HR партнером, чтобы обсудить все возникшие вопросы и сложности.

Руководители: используйте идеи из данного руководства во время развивающих бесед с сотрудниками: они помогут определить развивающие действия, которые смогут оказать максимально эффективное воздействие и результативный рост

Для описания того, КАК проходит наше обучение и развитие, мы используем широко известную **модель 70-20-10** :

70% нашего обучения происходит на работе

20% нашего обучения происходит через других людей (таких как наставники, коллеги, руководители)

10% нашего обучения происходит посредством формального обучения такого как электронные курсы и тренинги

Данное процентное соотношение является только рекомендацией. Модель окажет наибольший эффект на ваше развитие при использовании всех трех составляющих обучения, которые тесно взаимосвязаны между собой.

РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ
90-DAY PLAN

Наиболее важный скачок в развитии происходит, когда человек выходит из зоны комфорта, сталкивается с вызовом, чем-то новым или осознает большую вероятность успеха (или неудачи).

Многие предложенные ниже идеи дальнейшего профессионального развития могут быть включены в вашу ежедневную работу. Однако важно не забывать, что для эффективности данной деятельности требуется наличие постоянной обратной связи, возможности получения рекомендаций и соответствующего обучения.

70 % обучение на работе (опыт)

Идеи развития посредством обучения на

- Изучение потребностей в новой системе
- Применение новых знаний в реальных ситуациях
- Временное замещение (временное исполнение обязанностей другого сотрудника/руководителя)
- Выступление в качестве основного докладчика на конференции
- Командировки с посещением других локаций
- Организация обеденных семинаров для других отделов
- Выполнение SWOT-анализа
- Участие в формировании бюджета
- Создание маркетинговой кампании для вашей функции/команды
- Разработка обучающего руководства для вашей должности
- Определение видения/миссии для вашей функции/команды
- Составление карты процессов для процессов вашего отдела
- Разработка тренингов для функциональной области
- Выстраивание нового отдела/функции/команды
- Разработка внедрение стратегии
- Расширение области ответственности для текущей роли
- Ротация/горизонтальное продвижение по работе
- Руководящая роль в целевой группе для решения бизнес-задачи
- Инициация организационных изменений
- Управление более крупной функцией или организацией
- Участие в слиянии или присоединении
- Планирование встреч вне офиса или конференций
- Планирование командообразующих мероприятий
- Проведение презентаций для высшего руководства
- Проведение презентаций на конференциях
- Изучение специальной литературы и подготовка докладов о прочитанном для коллег
- Восстановление разрушенной команды
- Исправление неудавшегося бизнес-проекта
- Представление своей команды на кроссфункциональной встрече
- Реализация проекта по новой теме для вашей функции
- Улаживание выявленной бизнес-проблемы и предложение идей по ее разрешению
- Провести 3 дня с клиентами или потребителями
- Поделиться с другими историей своего карьерного пути
- Создание целевой группы для повышения вовлеченности сотрудников
- Проведение курса/тренинга
- Временное трудоустройство за границей или стажировка в другой функции
- Исполнение обязанностей в другой должности в течение 1 недели/нескольких дней
- Создание проектной команды для новой системы
- Работа над проектом в рамках другой функции
- Составление политики отдела
- Составление предложения для новой системы
- Составление обоснования для найма

РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ
90-DAY PLAN

Размышляя о наиболее полезных мерах, задайте себе вопрос: «Какого рода поддержка, информация и опыт от других людей позволит мне наиболее эффективно развить свои ключевые области?»

20%
обратная связь, рекомендации, networking (расширение)

Идеи развития на основе обратной связи,

- Станьте чьим-то ментором
- Будьте наставником для новых сотрудников
- Принимайте активное участие в профессиональной организации
- Проводите еженедельные индивидуальные беседы с членами команды
- Обсуждайте результативность деятельности с руководителем или сотрудником
- Позвольте кому-то поработать с вами в формате “shadowing” (когда другой сотрудник на протяжении времени является вашей «тенью» для наблюдения и получении информации о потенциальной роли
- Поработйте сами в формате “shadowing” с директором розничного магазина
- Поработйте сами в формате “shadowing с тем, кем восхищаетесь
- Обратитесь за обратной связью к своим коллегам
- Переговорите с заказчиком/поставщиком/коллегой
- Пообщайтесь с коллегами о том, как они разрешали подобные ситуации
- Организуйте литературный клуб для вашей команды
- Организуйте неформальную рабочую группу по интересам
- Примите участие в командоо[illegible]дем мероприятии с коллегами
- Поделитесь конструктивной обратной связью с коллегой
- Найдите ментора для себя или другого сотрудника
- Станьте членом торгового/общественного комитета
- Попросите коллегу поделиться обратной связью что вам стоит «Прекратить, начать, продолжить» делать (или в формате 360°)
- Примите участие в экспертных дискуссиях
- Попробуйте бизнес коучинг
- Работайте вместе с коллегами для создания больших возможностей для развития

РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ
90-DAY PLAN

Мозг забывает 50% полученной в аудитории информации в первый час. Для максимально эффективного развития используйте **обучение в качестве поддержки в развитии своих приоритетных областей**, но не как единственную возможность для их улучшений.

10% тренинг и (обучение)

Возможные	Дополнительная
▪ Посетите очные программы по обучению линейных сотрудников в офисе ▪ Посетите очные программы по обучению менеджеров ▪ CREATORS HUB – для розницы ▪ Посещайте внутренние тренинги для повышения фунцкиональной экспертизы ▪ Пройдите дистанционные курсы Learning Campus ▪ Посещайте внешние тренинги для повышения фунцкиональной экспертизы ▪ Участвуйте в программах сертификации ▪ Получите степень ▪ Читайте литературу, статьи и блоги ▪ Изучайте электронные курсы для овладения специальными навыками ▪ Смотрите видеоролики на YouTube и TEDx	▪ Программы по обучению линейных сотрудников в офисе ▪ Программы по обучению менеджеров ▪ Сайт CREATORS HUB ▪ См. Learning Campus

РУКОВОДСТВО ПО РАЗВИТИЮ
90-DAY PLAN

Во время бесед вы можете обсудить развивающие действия по в соответствии с моделью поведения 3С — Вера в успех, Взаимодействие, Креативность. Приведенные ниже примеры демонстрируют возможности применения модели 70-20-10 для развития каждой из трех областей.

	ВЕРА В УСПЕХ	ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ	КРЕАТИВНОСТЬ
70% **времени, посвященного развитию**	Расширяйте свою зону комфорта, пробуя что-то новое, требующего получения дополнительных знаний	Съездите в командировку, чтобы ознакомиться с опытом ключевых партнеров на месте и воспользоваться новыми идеями в своей работе	Урегулируйте серьезную бизнес-проблему, предложив свою идею по ее решению и внедрив ее на практике
	Разработайте и внедрите новую идею, связанную с принятием определенных рисков	Разработайте стратегию на 90-дней, 6-месяцев, год и 3 года совместно с кроссфункциональными партнерами	Посетите фокус-группу или примите участие в звонке клиенту и предложите свою идею по разрешению возникшей проблемы
20% **времени, посвященного развитию**	Выберите для себя трех основныхкроссфункциональных партнеров и регулярно запрашивайте у них обратную связь – разработайте план коррекционных действий	Определите, какие из взаимоотношений в коллективе являются наиболее сложными для вас, и разработайте план по их улучшению	Проведите сессию в формате «мозгового штурма» или хакатон с применением новых для себя техник
10% **времени, посвященного развитию**	Возьмите ответственность за совершенную вами ошибку и поделить с другими уроками, которые вы извлекли из этого	Обсудите с кроссфункциональным партнером проблемный вопрос	Тренируйтесь задавать вопросы, проясняющие истинные причины проблемы – запросите обратную связь насколько ваши вопросы помогли продвинуть дискуссию вперед,
	Изучите специальную литературу или информацию на веб-сайте в целях повышения ваших знаний по интересующей теме	Пройдите тренинг «Качественный диалог: пятиступенчатая стратегия»	Посмотрите видеоролик TEDx о креативности и мотивации на Learning Campus

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
90-DAY PLAN

Предусматривает ли приложение #MYBEST каскадирование целей? Как это будет работать?
Новый подход, не предусматривает каскадирование целей, как это происходило раньше. Наши Цели должны быть связаны с ежегодно определяемыми Top ambitions. Каждая бизнес-функция каскадирует их в соответствии с тем принципом, который обозначил руководитель функции или HR лидер. Ключевые Обязательства определяются каждым из сотрудников самостоятельно, а затем согласуются с руководителем для оценки того, насколько эффективно они содействуют реализации Top ambitions.

Какое минимальное и максимальное количество Целей и Ключевых Обязательств предусмотрено для каждого квартала?
Не более 5 Целей и Ключевых Обязательств (рекомендуется меньшее количество, чтобы держать их в фокусе).

Как мне объяснить своему сотруднику, что значит достичь «наивысший уровень» результативности?
Мы рекомендуем в ходе обсуждения 90-Day Plan задать сотруднику следующий вопрос: «Какого наивысшего уровня результативности вы ожидаете от себя в реализации данной Цели?»

Как часто следует пересматривать свой 90-Day Plan?
90-Day Plan можно пересматривать в любой момент в случае изменения приоритетных задач. Рассматривайте его как свой рабочий документ, в который, при необходимости, можно вносить изменения. Однако обращаем ваше внимание на то, что Ключевые Обязательства не могут быть изменены просто потому что вы их не выполнили. После того как вы сформулировали ключевое обязательство, придерживайтесь его, даже если работа над ним идет не очень успешно. Используйте этот опыт, чтобы понять, что вам удалось сделать хорошо, какие уроки вы можете извлечь, чтобы учесть эту информацию в следующем квартале.

Где в #MYBEST отмечаются финансовые целевые показатели?
Финансовые целевые показатели останутся включенными в систему Aim2Score. Если должность сотрудника предполагает непосредственное влияние на финансовые результаты компании, это должно быть отражено в его/ее Бизнес Целях.

Какие ограничения существуют для Развивающих Целей?
Развивающие Цели должны способствовать профессиональному росту сотрудника, а также созданию наибольшей выгоды для компании.

Как я могу помочь своим сотрудникам составить эффективные 90-Day Plan?
См. раздел «Подготовка 90-Day Plan» в разделе #MYBEST

COACHING CARD

- Назначение и Описание
- Роли и Обязанности
- Процесс и Опросы
- Повышение квалификации
- Вопросы и ответы

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
COACHING CARD INSIGHTS

Coaching Card позволяет сотрудникам запрашивать многостороннюю обратную связь. Coaching Card делится на **Insights** и **Upward Feedback.** Insights — это обратная связь, предоставляемая сотрудникам со стороны выбранных ими ключевых партнеров по взаимодействию (оценивающих лиц), а Upward Feedback — это обратная связь руководителю от его подчиненных.

Основная цель Insights – развитие каждого сотрудника и его результативности, благодаря предоставлению обратной связи коллегам и менеджеру, а также получению обратной связи от ключевых партнеров по взаимодействию. Coaching Card проводится исключительно в разв[illegible] предназначен для того, чтобы поддержать вас, благ[illegible] и обратной связи от людей, с которыми вы [illegible]
.

Периодичность

Январь X	Февраль	Март
Апрель	Май	Июнь
Июль X	Август	Сентябрь
Октябрь	Ноябрь	Декабрь

Может проводиться в любое время в течение года. Рекомендуется запрашивать обратную связь **каждые 6 месяцев** не менее чем у **5 коллег**

Важно выбрать не менее 5 коллег для запроса обратной связи, для обеспечения анонимности. Необходимое количество человек определяется индивидуально. Коллеги заполняют опрос **Coaching Card Insights**, отмечая соответсвие поведения сотрудника модели 3С.

Как Coaching Card помогает вам совершенствоваться?

Coaching Card Insights позволяет сотрудникам понять, как они и их работа воспринимаются коллегами. Полученная обратная связь и рекомендации в отношении развития создают дополнительные возможности для их профессионального роста.

Как это вписывается в «большую картинку»?

PERFORMANCE STANDARD

- Чек-поинт в оценке прогресса и улучшений в поведении в соответствии с моделью 3С

90-DAY PLAN

- Включение развивающих действий в Цели и Ключевые Обязательства

TOUCH BASE

- Подведение итогов по результатам Coaching Card
- Определение развивающих действий на основе обратной связи

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
COACHING CARD UPWARD FEEDBACK

Мы развиваем такую культуру, в которой люди находятся в центре всего, что мы делаем. Для того, чтобы способствовать этой культуре и развивать культуру обратной связи и высокой результативности, а также для того, чтобы люди находились в центре всего, что мы делаем, нам нужны руководители, для которых управление персоналом - неотъемлемая часть их ежедневной работы. **Coaching Card Upward Feedback** позволяет руководителям запрашивать обратную связь у сво[illegible]ью стандартизованных опросов, оценивающ[illegible]ствии с Leadership Framework.

Периодичность

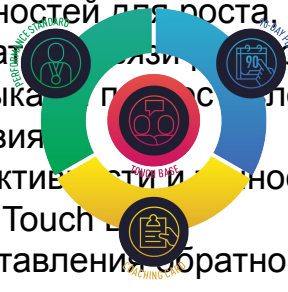
Январь	Феврал ь	Март
Апрель	Май	Июнь
Июль	Август	Сентя брь
Октябр ь	Ноябрь	Декабр ь

Может проводиться в любое время в течение года. Рекомендуется запрашивать обратную связь **каждые 6 месяцев** не менее чем у **3 подчиненных**

Coaching Card Upward Feedback может запрашиваться любым руководителем, имеющим 3 и более подчиненных. Полученные результаты, видны оцениваемому руководителю и вышестоящему руководителю, и обсуждаются между ними на Touch Base.

Основные преимущества **Coaching Card Upward Feedback** :

- Больше эффективных менеджеров, для которых сотрудники находятся в центре внимания
- Создание условий для формирования культуры обратной связи и высокой результативности
- Расширение возможностей для роста, благодаря [illegible] обратной связи руководителям со управленческих навыка[illegible] [illegible]лении ими рекомендаций по развивающим действия[illegible]
- Процесс больше объективн[illegible]сти и [illegible]ности в обсуждение результативности на Touch [illegible]
- Доступность предоставления обратной связи руководителям повышает заинтересованность и вовлеченность сотрудников моделью 3C



PERFORMANCE STANDARD

- Чек-поинты оценки результативности в [illegible]
- [illegible]

90-DAY PLAN

- Выполнение [illegible] развивающих действий в [illegible]
- Цели и Ключевые Обязательства [illegible]

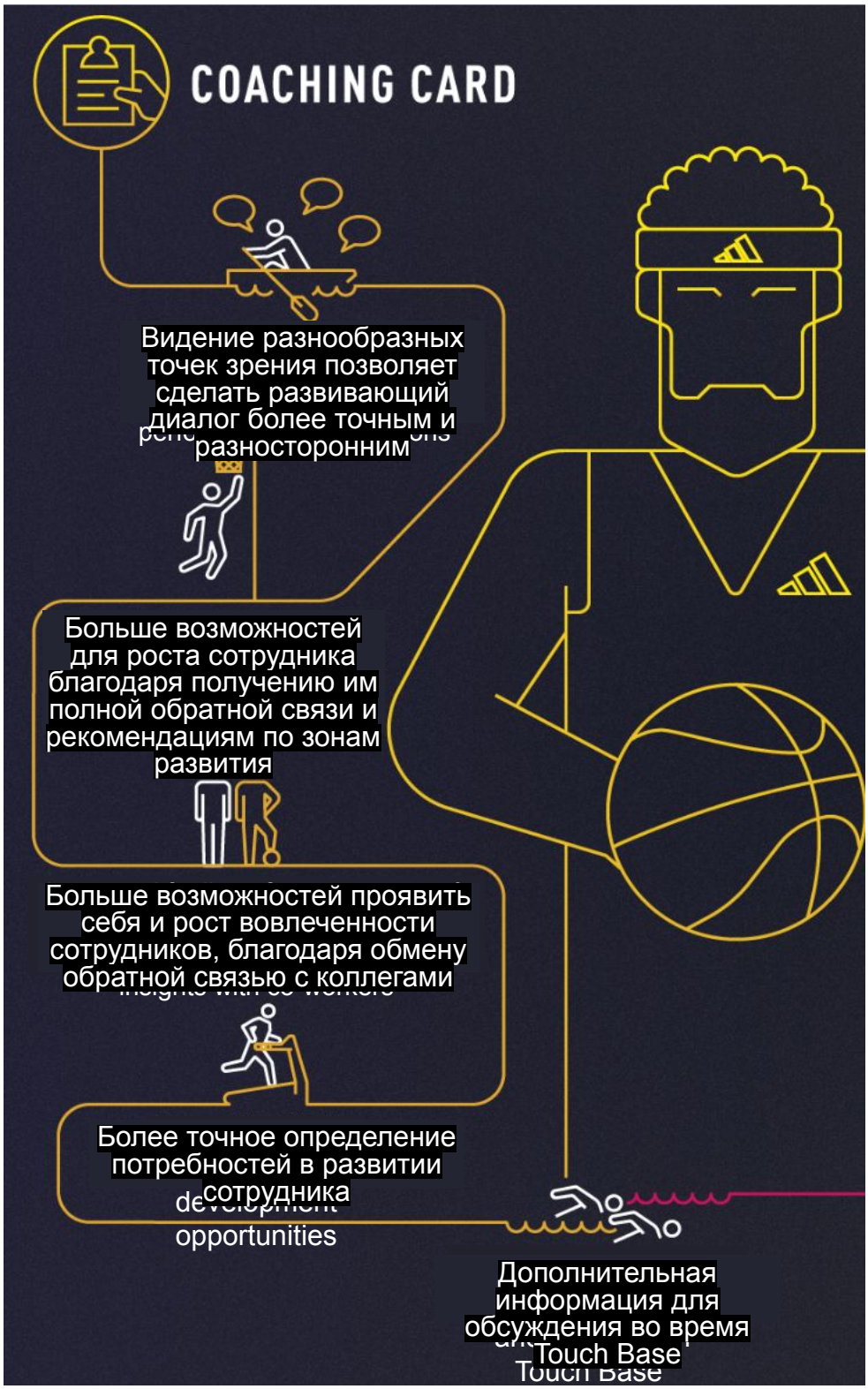
TOUCH BASE

- Подведение итогов по результатам Coaching Card
- Определение развивающих действий на основе обратной связи

Как это вписывается в «большую картинку»?

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
COACHING CARD

Ожидаемые результаты **Coaching Card**:



ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ
COACHING CARD INSIGHTS

Сотрудник

В мои обязанности входит…

- Выбрать коллег для предоставления обратной связи с учетом длительности и интенсивности нашего взаимодействия.
- Принять участие в Touch Base с руководителем, посвященном обсуждению результатов Coaching Card.
- Проанализировать полученную обратную связь и продумать план коррекционных действий для дальнейшего личностного развития.

Руководитель

В мои обязанности входит…

- Утвердить оценивающих лиц для моего сотрудника с учетом длительности и интенсивности их взаимодействия.
- Понаблюдать и оценить деятельность моего сотрудника с точки зрения его/ее соответствия модели 3C.
- Проанализировать результаты Coaching Card сотрудника и дать свои рекомендации.

Оценивающее лицо

В мои обязанности входит…

.

- Предоставить конструктивную обратную связь на основе модели 3C ответив на вопросы Coaching Card и предложить свои рекомендации.
- Своевременно пройти опросы Coaching Card.

> Приятно осознавать, что я вношу свой вклад в процесс развития коллег. Я верю, что это принесет свои плоды!

HRM

В мои обязанности входит…

- Проконсультировать об ожидаемом поведении в соответствии с моделью 3C и порекомендовать действия для целенаправленной работы над зонами развития (например, практика, коучинг, обучение и т.д.).

ФУНКЦИИ И ОБЯЗАННОСТИ
COACHING CARD UPWARD FEEDBACK

Сотрудник

В мои обязанности входит…

- Предоставить конструктивную обратную связь на основе модели 3C и Leadership Framework отвечая на вопросы Coaching Card и предложить свои рекомендации.
- Своевременно пройти опросы Coaching Card.

> Мне нравится иметь возможность предоставить обратную связь моему руководителю. Я верю, что мои идеи и рекомендации помогут ему/ей совершенствовать свои управленческие навыки.

Руководитель

В мои обязанности входит…

- Проанализировать полученную обратную связь и продумать план коррекционных действий для дальнейшего личностного развития и совершенствования управленческих навыков.
- Сделать выводы из результатов Coaching Card, проинформировать подчиненных о моих дальнейших действиях и заручиться их поддержкой.
- Выбрать оценивающих лиц среди моих подчиненных (если необходимо).

> Coaching Card дает возможность узнать обратную связь, которой раньше я никогда не получал. Не всегда просто принимать обратную связь, но для меня это действительно важно, поэтому я стараюсь внедрить все полученные рекомендации.

Вышестоящий руководитель

В мои обязанности входит…

- Проанализировать результаты Upward Feedback руководителя и подготовить свои рекомендации.
- Принимая во внимание обратную связь Upward Feedback, выставить объективную оценку управленческих навыков руководителя.

HRM

В мои обязанности входит…

- Проконсультировать об ожидаемом поведении в соответствии с моделью 3C и Leadership Framework и порекомендовать действия для целенаправленной работы над зонами развития (например, практика, коучинг, обучение и т.д.).

ПРОЦЕСС: COACHING CARD INSIGHTS

	Сотрудник	Руководитель	Другое/примечания
0	Каждые 6 месяцев сотруднику рекомендуется запрашивать обратную связь в Coaching Card		
1	Принимает решение о необхо-димости запуска Coaching Card и согласует с руководителем на Touch Base выбранных им/ей оценивающих лиц	Обсуждает с сотрудником на Touch Base список коллег (оценивающих лиц) для предоставления обратной связи	
2	приложении #MYBEST ыбирает предварительно тобранных оценивающих лиц отправляет их на утверждение руководителю		
3		роверяет выбранных ценива-ющих лиц , и может их добрять /корректировать отклонять. После утверждения опрос отправляется оценивающим лицам от имени сотрудника	**Выбранные оценивающие лица:** получают запрос на участие в опросе и принимают решение будут ли они предоставлять сотруднику обратную связь
4			**ценивающие лица**: в ечение 3 недель заполняют прос и предоставляют онструктивную обратную связь
5		Получает резюме с результатами Coaching Card Insights для сотрудника, анализирует и готовится к развивающему диалогус	Руководитель получает уведомление, что результаты доступны в приложении
6		Открывает доступ к результатам для сотрудника или через две недели доступ открывается в системе автоматически)	
7	Анализирует полученные результаты. Принимает решение о необходимости привлечь HRM к их обсуждению		Сотрудник получает уведомление, что результаты доступны в приложении
8	Принимает участие в обсуждении результатов с руководителем и корректирует свой 90-Day Plan на основе полученной обратной связи	Обсуждает результаты с сотрудником и дает ему рекомендаций	
9		Учитывает результаты Coaching Card Insights при заполнении Performance Standard	

Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**

Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя

Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

ОПРОСЫ
COACHING CARD INSIGHTS (сотрудники)

Инструкции: Честная обратная связь - основа для обучения и развития. Пожалуйста, выделите время, чтобы дать обратную связь о том, насколько *Имя* демонстрирует поведение в соответствии с моделью 3С: Вера в успех, Взаимодействие, Креативность. Сотрудник может демонстрировать каждое из поведений недостаточно, сбалансированно или чрезмерно. Например: чтобы показать, что сотрудник взаимодействует оптимальным способом, выберите ответ «Сбалансированно».

INSIGHTS

Вера в успех	▪ Полностью отвечает за выполнение своих целей и обязанностей ▪ Прикладывает серьезные усилия для развития своих знаний и навыков ▪ Запрашивает обратную связь и работает с ней для повышения своей производительности
Взаимодействие	▪ Выражает готовность отложить свои личные задачи в интересах всей компании и в пользу общего результата. ▪ Проявляет интерес к точкам зрения других и использует их для повышения качества решений ▪ Выстраивает конструктивные отношения с коллегами
Креативность	▪ Предлагает новые идеи и виденье будущего ▪ Критически оценивает ситуацию в поисках наилучшего решения: задает вопросы и проясняет детали, которые не лежат на поверхности. ▪ Способен реализовывать креативные идеи на практике

НЕДОСТАТОЧНО | СКОРЕЕ НЕДОСТАТОЧНО | СБАЛАНСИРОВАННО | СКОРЕЕ ЧРЕЗМЕРНО | ЧРЕЗМЕРНО

ПРОЦЕСС: COACHING CARD UPWARD FEEDBACK

	Сотрудник	Руководитель	Другое/примечания
0	Каждые 6 месяцев руководителю (с 3 и более подчиненных) рекомендуется запрашивать Upward Feedback в Coaching Card		
1	уководительв отправляет отрудникам опросы в риложении #MYBEST		Примечание: руководитель, имеющий непрямых подчиненных, может выбрать их в приложении #MYBEST для запроса обратной связи.
2			**Прямые подчиненные:** получают запрос на участие в опросе и принимают решение будут ли они предоставлять руководителю обратную связь. У них есть 3 недели на заполнение
3			**рямые подчиненные**: в чение 3 недель заполняют рос и предоставляют нструктивную обратную связь. Результаты обратной связи анонимны.
4		Получает резюме с результатами Coaching Card (после заполнения всеми сотрудниками или через 3 недели). Вышестоящий руководитель анализирует их и готовится к развивающему диалогу	Вышестоящий руководитель получает уведомление, что результаты доступны в приложении
5		ткрывает доступ к результатам ля руководителя (или через две едели доступ открывается в истеме автоматически)	
6	Анализирует полученные результаты		Руководитель получает уведомление, что результаты доступны в приложении
7	Принимает участие в обсуждении результатов с руководителем и при необходимости корректирует 90-Day Plan на основе обратной связи	Обсуждает результаты с руководителем и дает ему рекомендаций	
8	Может подготовить сессию для подчиненных, чтобы поделиться с ними своим опытом		
9	Делится своими выводами с подчинёнными		**Прямые подчиненные:** принимают участие в сессии, в которой их руководитель делится результатами и выводами
		Учитывает результаты Coaching Card Upward Feedback при заполнении Performance Standard	

Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**

Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя

Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

ОПРОСЫ
COACHING CARD
UPWARD FEEDBACK (руководители)

Инструкции: Честная обратная связь - основа для обучения и развития. Пожалуйста, выделите время, чтобы дать обратную связь о том, насколько *Имя* демонстрирует поведение в соответствии с моделью Leadership Framework. Руководитель может демонстрировать каждое из поведений недостаточно, сбалансированно или чрезмерно. Например: чтобы показать, что руководитель взаимодействует оптимальным способом, выберите ответ «Сбалансированно».

	UPWARD FEEDBACK
Вера в успех	▪ Спокойно реагирует на изменения ▪ Дает мне значимую и конкретную обратную связь, которая помогает мне улучшать свою результативность ▪ Устанавливает высокие ожидания, которые позволяют мне брать ответственность за свои цели и задачи
Креативность Взаимодействие	▪ Активно запрашивает у меня обратную связь ▪ Делится информацией настолько, насколько это возможно ▪ Замечает и отмечает мой вклад в работу
	▪ Спокойно и вдумчиво реагирует, когда я подвергаю сомнению его ход мыслей и задаю вопросы ▪ Дает мне время и пространство для работы над идеями, чтобы я мог их развивать ▪ Воодушевляет меня претворять мои идеи в жизнь

НЕДОСТАТОЧНО | СКОРЕЕ НЕДОСТАТОЧНО | СБАЛАНСИРОВАННО | СКОРЕЕ ЧРЕЗМЕРНО | ЧРЕЗМЕРНО

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
COACHING CARD

В разделе повышения квалификации представлены практические рекомендации по внедрению
Coaching Card.

РУКОВОДСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТУПНЫЕ ДЛЯ ДАННОГО КЛЮЧЕВОГО ЭЛЕМЕНТА

(Для перехода к выбранному разделу нажмите на соответствующую картинку ниже)

Выбор оценивающих лиц
Руководство по выбору наилучших оценивающих лиц.

Заполнение Coaching Card
Изучите шкалу «недосточно, сбаланированно, чрезмерно» и ознакомьтесь с примерами, иллюстрирующими то, как может выглядеть поведение, о котором спрашивается в Coaching Card, в случае недостаточного или избыточного применения. А также изучите общее руководство по заполнению Coaching Card для оценивающих лиц.

Интерпретация результатов Coaching Card
Руководство по анализу результатов Coaching Card и подготовке к обсуждению результатов на Touch Base.

Обсуждение результатов Coaching Card
Рекомендации для руководителей для структурированого обсуждения результатов с сотрудником и предоставления ему рекомендаций по необходимым корректирующим действиям.

ВЫБОР ОЦЕНИВАЮЩИХ ЛИЦ
COACHING CARD INSIGHTS

Ниже представлено руководство по выбору правильных оценивающих лиц (коллег для предоставления обратной связи).

Insights

- Выберите людей в зависимости от интенсивности и продолжительности (в идеале 3 месяца) вашей совместной работы
- Это могут быть коллеги по команде, коллеги из других подразделений и ключевые партнеры по взаимодействию, стейкхолдеры
- У **руководителей** имеющих 2 и менее прямых подчинённых их сотрудники будут выбраны автоматически (и не могут быть удалены из списка)

Upward Feedback (Для руководителей имеющих 3 и более прямых подчиненных)

- Прямые подчиненные выбираются автоматически (и не могут быть удалены из списка)
- Выберите непрямых подчиненных

Задайте себе следующие вопросы, при выборе оценивающих лиц:

- С кем, за последние несколько месяцев, я работал наиболее тесно?
- С кем у меня возникали сложности?
- У кого была возможность видеть мою работу на ежедневной или еженедельной основе?
- Кто обладает общим пониманием моей работы и роли?

ЗАПОЛНЕНИЕ
COACHING CARD

Обратная связь Coaching Card Upward Feedback и Insights созданы для предоставления обратной связи в двух областях:

- Выявление действий, которые мы осуществляем чрезмерно или недостаточно
- Предложение развивающих действий, способствующих дальнейшему развитию

Недостаточно | Скорее недостаточно | Сбалансированно | Скорее чрезмерно | Чрезмерно

Данная шкала, аналогично шкале термометра, демонстрирует уровень

Недостаточно

аших сильных сторон и областей, требующих развития.

Сбалансированно

означает, что вы редко демонстрируете данное поведение

Чрезмерно

в центре шкалы — **идеальное** положение. Означает, что данное поведение относится к вашим сильным сторонам, и вы в достаточной мере его проявляете.

означает, что вы слишком часто демонстрируете данное поведение — чрезмерно полагаетесь на свою сильную сторону, что в последствии может перерасти в вашу слабость.

Рекомендуется указать как можно подробнее информацию в разделе **«Комментарии и рекомендации»** в приложении, чтобы получающий обратную связь сотрудник смог понять когда и почему данное поведение оценивается как «чрезмерное», «недостаточное» или «сбалансированное». Ваша детальная обратная связь поможет сотруднику разработать стратегию для своего развития.

Например, прослеживается тенденция чрезмерно использовать свои сильные стороны в стрессовой ситуации или находясь под давлением со стороны других. Наше стремление использовать то, с чем мы хорошо знакомы или в чем уверены, вместо того, чтобы попробовать новые наиболее подходящие для ситуации подходы, является примером того, как наши сильные стороны в связи с их избыточным использованием могут перерасти в слабости.

ЗАПОЛНЕНИЕ
COACHING CARD INSIGHTS

Ниже приведены примеры, демонстрирующие недостаточное или избыточное использование поведения, оцениваемого в Coaching Card Insights. Эти примеры должны помочь вам в заполнении опроса для своих коллег.

	Недостаточно	Сбалансированно	Чрезмерно
Вера в успех	Невыполнение обязательств	Полностью отвечает за выполнение своих целей и обязанностей	Берет на себя слишком много
	Недостаток самостоятельного обучения	Прикладывает серьезные усилия для развития своих знаний и навыков	Слишком много времени уделяет обучению/ демонстрирует недостаточный результат
	Никогда не запрашивает обратную связь и не доверяет ей; Фиксированное мышление	Запрашивает обратную связь и работает с ней для повышения своей производительности	Проявляет постоянный интерес ко мнению других, но ничего при этом не меняет в поведении
Взаимодействие	Мыслит в рамках только своей зоны / однобокое мышление	Выражает готовность отложить свои личные задачи в интересах всей компании и в пользу общего результата	Легко отказывается от своих планов, даже в случае, когда они необходимы для достижения общего результата, тенденция к компромиссу и «групповому мышлению»
	Проявление агрессии; провоцирует негативное настроение в коллективе	Выстраивает конструктивные отношения с коллегами	Тенденция со всем соглашаться; никогда не вступает в сложные диалоги/ дискуссии
	Не готов принимать другие точки зрения; Действует настолько независимо от других, что может считаться изгоем	Проявляет интерес к точкам зрения других и использует их для повышения качества решений	Излишне следует принципу консенсуса
Креативность	Занимают пассивную позицию в дискуссии; Идеи неоригинальны	Предлагает новые идеи и виденье будущего	Предлагает слишком много идей/ идеи не имеют отношения к делу
	Указывает на проблемы, но не предлагает решения	Критически оценивает ситуацию в поисках наилучшего решения: задает вопросы и проясняет детали, которые не лежат на поверхности	Занимает доминирующую позицию в обсуждении; считает свои решения единственно верными
	Коммуникация — достаточно ли четкая и ясная?	Способен реализовывать креативные идеи на практике	Отсутствие фокуса/ понимания приоритетов в идеях

ЗАПОЛНЕНИЕ
COACHING CARD UPWARD FEEDBACK

Ниже приведены примеры, демонстрирующие недостаточное или избыточное использование поведения, оцениваемого в Coaching Card Upward Feedback. Эти примеры должны помочь вам в заполнении опроса для своего руководителя.

	Недостаточно	Сбалансированно	Чрезмерно
Вера в успех	Проявление эмоциональности; всплески эмоций	Спокойно реагирует на изменения	Не гибкий/отсутствие эмпатии
	Редко дает обратную связь	Дает мне значимую и конкретную обратную связь, которая помогает мне улучшать свою результативность.	Дает так много обратной связи, что трудно понять на чем фокусироваться
	Не информирует об ожиданиях	Устанавливает высокие ожидания, которые позволяют мне брать ответственность за свои цели и задачи.	Оказывает чрезмерное давление на команду
Взаимодействие	Не запрашивает обратную связь В ответ на обратную связь занимает оборонительную позицию	Активно запрашивает у меня обратную связь	Запрашивает обратную связь, но поведение не корректирует
	Не делится информацией Всегда слишком занят	Делится информацией настолько, насколько это возможно	Предоставляет чрезмерную информацию
	Не отмечает успехи	Замечает и отмечает мой вклад в работу	Хвалит за каждую мелочь, так что в результате похвала перестает иметь какое-либо значение
Креативность	Занимает оборонительную позицию «Это не будет работать»	Спокойно и вдумчиво реагирует, когда я подвергаю сомнению его ход мыслей и задаю вопросы	Просто задает вопросы без стремления найти решение
	Занимает неоднозначную позицию при решении проблем Не предоставляет команде достаточно времени на раздумья	Дает мне время и пространство для работы над идеями, чтобы я мог их развивать	Излишне простое отношение к рискам («прыгает в воду не глядя»)
	Не дает возможности развивать идеи	Воодушевляет меня претворять мои идеи в жизнь	Делает слишком много дублирования/ «изобретение колеса» Предоставляет много свободы без ясных указаний

ЗАПОЛНЕНИЕ
COACHING CARD

Благодаря знакомству с моделью SCARF мы узнали, что при получении обратной связи наш мозг зачастую реагирует по принципу «борьба, бегство и ступор», поскольку мы опасаемся услышать неодобрение в свой адрес и воспринимаем критику как личную обиду или наказание. Если вас попросили предоставить обратную связь для коллеги в Coaching Card, помните, что она должна быть позитивной и полезной для человека.

Во время заполнения Coaching Card, подумайте над каждым вопросом, принимая во внимание поведение коллеги за последние 3-6 месяцев:

- Какое поведение коллеги подтверждает данное утверждение?
- Проявлялось ли это поведение слишком сильно (чрезмерно) или слишком мало (недостаточно)?

Когда будете заполнять рекомендации по развитию, учитывайте следующее:

- Что вашему коллеге необходимо начать делать в будущем? Какие именно действия вы ожидаете от него/нее?
- В каких ситуациях следует проявлять данное поведение?
- Уточните, в чем польза или преимущества данного поведения
- Более подробная информация представлена в **руководстве по развитию**

Помните, что ваша обратная связь должна быть:

- Конструктивной — способствующей профессиональному развитию коллеги
- Относящейся к работе
- Конкретной насколько это возможно (например, конкретные ситуации или продемонстрированное поведение)
- Объективной (без предубеждения и ошибок оценки (bias))

Убедитесь, что вы даете обратную связь в Coaching Card <u>не</u> для того, чтобы:

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
COACHING CARD

Данное руководство разработано для каждого, чтобы помочь провести анализ результатов Coaching Card. Используйте его для интерпретации полученной обратной связи и подготовки к обсуждению на Touch Base.

ПЕРЕСМОТРИТЕ ВОПРОСЫ COACHING CARD

Insights

9 вопросов о Вере в успех, Взаимодействии и Креативности

Вера в успех

- Полностью отвечает за выполнение своих целей и обязанностей
- Прикладывает серьезные усилия для развития своих знаний и навыков
- Запрашивает обратную связь и работает с ней для повышения своей производительности

Взаимодействие

- Выражает готовность отложить свои личные задачи в интересах всей компании и в пользу общего результата.
- Проявляет интерес к точкам зрения других и использует их для повышения качества решений
- Выстраивает конструктивные отношения с коллегами

Креативность

- Предлагает новые идеи и виденье будущего
- Критически оценивает ситуацию в поисках наилучшего решения: задает вопросы и проясняет детали, которые не лежат на поверхности.
- Способен реализовывать креативные идеи на практике

Upward Feedback

9 вопросов, основанных на Leadership Framework (основанном на 3C)

Вера в успех

- Спокойно реагирует на изменения
- Дает мне значимую и конкретную обратную связь, которая помогает мне улучшать свою результативность
- Устанавливает высокие ожидания, которые позволяют мне брать ответственность за свои цели и задачи

Взаимодействие

- Активно запрашивает у меня обратную связь
- Делится информацией настолько, насколько это возможно
- Замечает и отмечает мой вклад в работу

Креативность

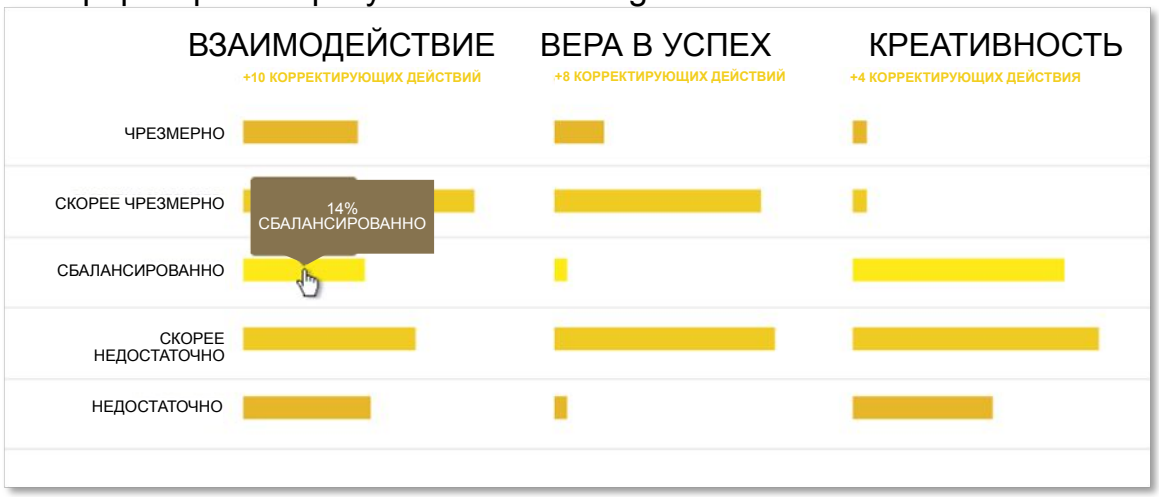
- Спокойно и вдумчиво реагирует, когда я подвергаю сомнению его ход мыслей и задаю вопросы
- Дает мне время и пространство для работы над идеями, чтобы я мог их развивать
- Воодушевляет меня претворять мои идеи в жизнь

Почему Coaching Card основывается на 3C? В HR Стратегии (People Strategy) четко говорится о том, что именно такое поведение мы ожидаем от наших сотрудников чтобы максимально поддержать реализацию концепции «Creating the New». Внедрение модели 3C позволяет нам день за днем формировать культуру инноваций и сотрудничества. В конечном итоге, это приближает нас к нашим потребителям, помогая нам лучше осознать их потребности и то, как мы можем их удовлетворить.

Результаты будут получены на основе ответов, предоставленных оценивающими лицами, на вопрос: Насколько демонстрируемое вами

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
COACHING CARD

Мы используем приведенные ниже примеры, чтобы объяснить как интерпретировать результаты Coaching Card.



Оптимальное положение — это 100% «Сбаланированно». Это то, к чему мы должны постоянно стремиться. В данном примере 14% оценивающих лиц поставили отметку «Сбаланированно» для Взаимодействия. Показатель Веры в успех намного ниже уровня «Сбаланированно», а Креативности наоборот намного выше.

Проследите общую тенденцию полученных результатов.

Где отмечен самый высокий процент? Где самый низкий?
Где прослеживается согласованность в ответах? Где разногласие?

Если прослеживается четкая тенденция:

- Если большинство ответов «Сбалансированно»: сотрудник успешно использует модель поведения 3С. Обязательно поощрите такие результаты.
- Если большинство ответов «Недостаточно» или «Чрезмерно»: изучите рекомендации, предоставленные оценивающими лицами, чтобы понять, что сотруднику необходимо скорректировать, чтобы развивать более «Сбалансированное» поведение. Ознакомьтесь с комментариями, в которых приводятся примеры прошлых ситуаций с подробным описанием поведения сотрудника по модели 3С.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
COACHING CARD

Если отсутствует четкая тенденция в ответах/противоречивость обратной связи:

- Это означает, что поведение сотрудника не всегда соответствует отметке «Сбалансированно», поэтому оценка коллег отличается.
- Изучите комментарии и рекомендации, чтобы выяснить в каких ситуациях поведение по модели 3С проявилось как «Чрезмерное» или «Недостаточное».

Если присутствуют «выбивающиеся» значения:

Как правило, ими можно пренебречь. Выбивающиеся значения как правило показывают одно мнение, отличное от остальных.

Если данные выбивающиеся значения важны для вас, проанализируйте, насколько они укрепляют или ослабляют полученные результаты.

- Играют ли они большое значение для профессионального развития сотрудника?

При подготовке к подведению итогов обратите внимание на…

… сильные стороны сотрудника:

- Проанализируйте положительную обратную связь и запишите ключевые моменты. Пример: умеет хорошо управлять стрессом в сложных ситуациях, уверенно держится во время презентации и пр.
- Какое поведение по модели 3С соответствует отметке «Сбалансированно»?

… потенциальные зоны для развития:

- Какие рекомендации приведены в обратной связи? Что еще можно сделать сотруднику, чтобы достичь показателя «Сбалансированно»?
- Проанализируйте конструктивную обратную связь и запишите указанные в ней препятствия:
  - Какое поведение или какие характерные черты демонстрирует сотрудник, мешающие ему/ей быть успешным в своей должности? Примеры: не умеет слушать

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ
COACHING CARD

- Изучите предложенные рекомендации
  - В ходе беседы с сотрудником обсудите и выберите 1-2 стратегии, которые помогут ему/ей развить обозначенные области. Помните, что важно предоставить сотруднику свободу в создании и реализации развивающей стратегии. Приверженность цели повышается, когда сотрудники сами создают и реализуют свои цели.

После выявления сильных сторон сотрудника и областей для развития, определите, над чем ему/ей следует работать в первую очередь. Во время обсуждения результатов Coaching Card вам как руководителю необходимо проинструктировать своего сотрудника по данному вопросу.

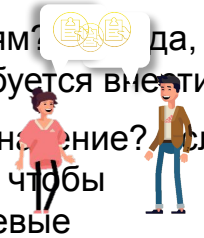
Определите потенциальные рекомендации по развитию:

- Чего они хотят достичь (принимая во внимание результаты прошлых Touch Base)?
- Как они смогут понять, что достигли поставленных целей?
- Как они смогут этого достичь?

  Что им следует **начать** делать, чтобы добиться своей цели?
  Что им следует **прекратить** делать, чтобы добиться поставленной цели?
  Какие навыки им потребуется сформировать?
  Какие действия им следует предпринять, чтобы улучшить свои навыки и приблизиться к поставленной цели? (см. более подробную информацию в **руководстве по развитию**)
  Кто может их поддержать (например, ваш руководитель, команда, коллеги, другие прямые подчиненные и пр.) в достижении их целей?

После определения целей, внесите соответствующие коррективы Развивающие Цели в своем 90-Day Plan.

- Соответствуют ли они ранее поставленным Целям? Если да, то какие новые Ключевые Обязательства им потребуется внести?
- Сохранит ли при этом Цель свое приоритетное значение? Если нет, попросите их отметить и сделать неактуальную, чтобы сформулировать абсолютно новую Цель и Ключевые Обязательства.



ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

В спорте мы не ждем окончания сезона, чтобы дать обратную связь или обсудить нашу результативность.
Мы делаем это регулярно — на тренировках, после матчей или даже в ходе игры.

Проведение обсуждения по результатам Coaching Card является главной составляющей на пути индивидуального развития ваших сотрудников, поддерживающей их мотивацию.

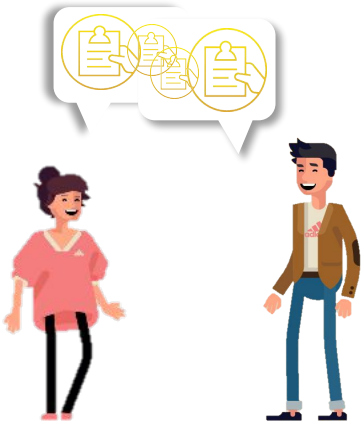
В ходе обсуждения результатов с сотрудником вы:

- помогаете сотруднику сконцентрировать свое внимание на важной обратной связи
- поддерживаете сотрудников в их развитии
- помогаете сотруднику осознать свою ответственность в реализации поставленных целей
- создаёте атмосферу доверия и открытости
- содействуете повышению мотивации сотрудника и сокращению текучести кадров

Инструкции по правильному структурированию обсуждения и практические рекомендации:

ШАГИ

1. **Изучение** результатов Coaching Card
2. **Подготовка** к Touch Base
3. **Обсуждение** результатов Coaching Card
4. **Помощь** сотрудникам в их развитии



ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

анализ → подготовка → обсуждение → помощь

После того как оценивающие лица оставт свою обратную связь результаты Coaching Card Insights и Upward Feedback будут доступны для просмотра (не позднее 4 недель). Система #MYBEST отправит следующие уведомления.

Для руководителя: «*Здравствуйте, (имя руководителя)! Результаты (имя сотрудника) Coaching Card для готовы для анализа. Теперь вы можете открыть доступ к ним для (имя сотрудника).*»

Руководитель может открыть доступ к результатам для сотрудника в любое время. По прошествии 2 недель результаты станут видны сотруднику в системе автоматически.

Для сотрудника: *«Вы можете ознакомиться с обратной связью от коллег.»*

После получения данного уведомления обсудите с сотрудником результаты Coaching Card на следующем Touch Base. Отправьте сотруднику по электронной почте письмо с темами для обсуждения на Touch Base и задания для подготовки к нему.

Ниже приведен пример, который вы можете использовать как шаблон для вашего письма.

«Ты уже знаешь, что готовы результаты твоего Coaching Card. Пожалуйста, ознакомься с ними, мы обсудим их на следующем Touch Base.

Когда будешь их анализировать, пожалуйста, подумай развитию каких областей тебе следует уделить внимание, и предложи 1-2 стратегии развития, которые ты хотел бы реализовать в течение следующих 3-6 месяцев.»

Результаты по большей части отрицательные и обратная связь субъективна?

В этом случае мы рекомендуем провести встречу с сотрудником **до того**, как он/она увидит свои результаты Coaching Card в системе. Во время Touch Base вы можете обратить внимание сотрудника на важные аспекты и не затрагивать обратную связь, которая может быть слишком субъективной или болезненной для сотрудника.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

анализ → **подготовка** → обсуждение → помощь

Для качественной подготовки к обсуждению, будьте готовы проинвестировать время, чтобы обдумать полученные результаты.

· Время: 20 минут

Примечание! Используйте инструкции по Интерпретации Coaching Card для анализа результатов

анализ → подготовка → **обсуждение** → помощь

ПОДГОТОВКА К TOUCH BASE

- Объясните цель встречи
- Поинтересуйтесь у сотрудника, каковы его/ее ожидания от встречи, а затем сообщите о ваших.

«Мне хотелось бы, чтобы по окончании нашей встречи у тебя были готовы 1-2 стратегии по развитию, которые можно было бы включить в твой 90-Day Plan. Я участвовала/ал в аналогичном процессе со своим руководителем и считаю его весьма полезным.»

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ COACHING CARD (ЕСЛИ СОТРУДНИК БЫЛ ПРЕДВАРИТЕЛЬНО ОЗНАКОМЛЕН С НИМИ)

Попросите сотрудника провести самооценку:

«Что ты думаешь о полученных результатах?

Что тебя удивило?

Что из этого ты знал или был готов услышать?»

Определите сильные стороны:

«В чем заключаются твои сильные стороны?

В каких ситуациях твое поведение наиболее соответствует модели 3С?

Какое поведение тебе следует проявлять чаще, чтобы еще больше укрепить свои сильные стороны и двигаться вперед?»

Выявите препятствия и определите стратегии развития:

«Какие препятствия/зоны для развития ты заметил?

Какие ситуации кажутся тебе наиболее сложными? Почему у тебя возникает такое ощущение? Как ты обычно реагируешь на подобные ситуации? Что бы ты мог сделать по-другому в следующий раз?

Что бы ты хотел услышать о себе в следующий раз? Как ты можешь этого добиться?»

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

СОВМЕСТНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ COACHING CARD (ЕСЛИ СОТРУДНИК С НИМИ ЕЩЕ НЕ ОЗНАКОМЛЕН)

Сообщите сотруднику обратную связь:

- Обозначьте темы и обратную связь, которые на ваш взгляд важны для сотрудника, и на которые ему следует обратить внимание. Старайтесь использовать фразы, которые бы больше поддерживали сотрудника, а не направляли его. Это позволит вам построить общение в форме диалога и определить эффективные стратегии, которые сотрудник будет готов реализовать.

Избегайте:
Следует улучшить…
Прекрати делать…
Вам не стоит…
Вам не следует…

Используйте:
Подумайте о работе над…
Постарайтесь найти возможность для развития…
Подумайте, что изменится, если вы сконцентрируете свое внимание на…
Вместо того, чтобы …, постарайтесь обратить свое внимание на…

- Обсудите на каких аспектах или обратной связи не стоит заострять внимания (например: субъективная или неконструктивная обратна связь)

Сотрудник впервые узнает обратную связь в ходе вашей беседы,
поэтому он будет реагировать по типу «борьба, бегство или ступор».

- Дайте время сотруднику подумать о полученной обратной связи и обсудите стратегии развития на следующем Touch Base.

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

Стандартные реакции сотрудников и ваши действия:

Соглашается с обратной связью:
Ваш сотрудник соглашается с некоторыми/большей частью результатов и выражает готовность совершенствоваться:

«Я понимаю, что мне следует поработать над этим.» «Я хочу попробовать...»

Ваш ответ:

> *«Что бы ты хотел сделать в первую очередь? Над чем ты планируешь работать дальше?*
>
> *Какие сложности/препятствия ты видишь?*
>
> *Какая помощь тебе требуется от меня (или команды), чтобы двигаться вперед?*
>
> *Как ты поймешь, что достиг своей цели/ движешься в правильном направлении?»*

Попросите сотрудника выбрать 1-2 стратегии, над реализацией которых он/она будет работать в течение следующих 3-6 месяцев и включить их в Индивидуальне Цели **90-Day Plan** (если применимо).

Уклончивый ответ/безразличие:
«Я постараюсь, но не уверен(-а), смогу ли это изменить.»
«Посмотрим что я могу сделать.»

Ваш ответ**:**

> *«Звучит так, будто у тебя есть сомнения…*
>
> *Я дам тебе время, чтобы…*
>
> *Это действительно важно, потому что…»*

Постарайтесь в ходе встречи выяснить, почему у сотрудника возникли такие ощущения. А на следующем Touch Base обсудите план коррекционных действий, чтобы у сотрудника было время подумать.

Молчание/не реагирует:
Сотрудник не комментирует обратную связь.

Ваш ответ:

> ***«****Я вижу, что ты не готов сейчас к обсуждению. Давай отложим этот разговор, чтобы ты мог подумать о*

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

Отрицание/«Борьба»:

Ваш сотрудник не соглашается с обратной связью или не хочет что-либо менять в своем поведении.

Ваш ответ:

- Примите реакцию сотрудника.
- Постарайтесь понять его/ее точку зрения.

«Почему полученная обратная связь вызывает у тебя такую реакцию?
Что, на твой взгляд, привело к такому восприятию твоего поведения?
На твой взгляд, как обстоятельства, о которых ты сказал, повлияли на этот результат?
Как ты думаешь, в какой степени твои действия привели к такому восприятию?
Что мне необходимо учитывать в рамках этой обратной связи при планировании следующих действий?»

Если для компании важно, чтобы сотрудник скорректировал свое поведение, поделитесь с ним, что именно вы хотели бы, чтобы он начал делать (вместо того, чтобы обсуждать что было сделано).

Если через 15-20 минут ситуация не изменится, то закончите беседу. Обсудите вопросы результативности сотрудника на следующем Touch Base.

Советы:

Если обсуждение зашло в тупик:

«В каком направлении ты хотел бы двигаться, чтобы мы согласовали дальнейшие действия для их успешной реализации в следующем квартале?»

Обсуждение сильных и слабых сторон не всегда удается провести в нейтральном тоне. Реальность такова, что у каждого человека может быть свое мнение, относительно того, как проявляется ваш сотрудник. Поэтому постарайтесь выстроить обсуждение сильных сторон и зон развития сотрудника, ориентируясь на свое восприятие о нем и попросите сотрудника сделать то же самое:

Сильные стороны:

ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ
COACHING CARD

Завершение встречи

- Обсудите последующие шаги (для вас и вашего сотрудника)
- Внесите комментарий в системе #MYBEST в разделе Touch Base

анализ → подготовка → обсуждение → **помощь**

Помните, что план развития должен быть перенесен в Цели и Ключевые Обязательства в 90-Day Plan!

Чтобы поддержать сотрудников в работе над своими **90-Day Plan,** регулярно предоставляйте им обратную связь об их результативности:

- Отмечайте и открыто признавайте их успехи и улучшения в поведении
- В случае возникновения проблем обсудите с сотрудником альтернативные стратегии по улучшению
- Подумайте о том, какие возможности вы могли бы предложить сотруднику для развития:

Проекты, тренинги, ментора и пр.

Более подробно: см. Руководство по развитию в разделе 90-Day Plan

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
COACHING CARD

Влияют ли результаты Coaching Card на годовой бонус?
Coaching Card направлен исключительно на развитие благодаря обратной связи. Эта обратная связь учитывается при оценке Результативности сотрудников в рамках их профессионального роста и развития.

Могут ли сотрудники видеть результаты Coaching Card Insights?
У руководителя есть две недели, чтобы обсудить с сотрудником полученные результаты. По истечении этого срока обратная связь становится доступной сотрудникам.

Сколько раз в год следует запрашивать обратную связь Coaching Card?
Мы рекомендуем запрашивать обратную связь два раза в год, однако системой не предусмотрены какие-либо ограничения, поэтому вы можете запрашивать ее чаще (в таком случае мы все-таки рекомендуем запрашивать ее лично).

Кто решает, кому следует предоставлять обратную связь?
Сотрудники выбирают оценивающих лиц среди своих коллег, с которыми они проработали не менее 3 месяцев и тесно взаимодействовали. Это могут быть коллеги по команде, кроссфункциональные партнеры или другие внутренние заинтересованные лица. Руководитель одобряет выбранных оценивающих лиц после обсуждения их с сотрудником на Touch Base.

Обратная связь Upward Feedback заполняется прямыми подчиненными (выбираются автоматически). У руководителя также есть возможность добавить непрямых подчиненных.

Сколько людей необходимо выбрать для предоставления обратной связи?
Для Coaching Card Insights требуется выбрать не менее 5 оценивающих лиц. Необходимое количество человек определяется индивидуально.
Для Coaching Card Upward Feedback требуется не менее 3 оценивающих лиц.

Что делать, если у руководителя менее 3 человек в подчинении?
В настоящий момент Upward Feedback доступен только для руководителей с 3 и более подчиненными.

Руководители имеющие менее 3 подчиненных могут использовать Insights, чтобы получить обратную связь от сотрудников. В приложении

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
COACHING CARD

Почему руководитель, а не оцениваемый сотрудник первым получает результаты обратной связи сотруднику?
Основная причина заключается в том, что мы хотим предоставить вышестоящему руководителю возможность проявить себя настоящим лидером и подготовиться надлежащим образом к беседе с сотрудником для предоставления ему своих рекомендаций. Мы хотим быть уверены, что все комментарии будут преподнесены наилучшим образом для максимального роста и развития сотрудника.

Что произойдет, если в течение указанного двухнедельного периода руководитель оказался в отпуске во время того, как система сгенерировала результаты?
Для Coaching Card не предусмотрены фиксированные даты, поэтому руководитель может спланировать дату начала его проведения в соответствии со своим графиком. Если руководитель не учел свой отпуск заранее, сотрудник получит отчет автоматически без предварительного обсуждения с руководителем.

Можем ли мы выбрать для предоставления обратной связи внештатных сотрудников?
К сожалению, в соответствии с требованиями закона о защите персональных данных мы вправе запрашивать обратную связь о результативности только у внутренних сотрудников (находящихся в системе SAP HR).

Когда рекомендуется запрашивать обратную связь Upward Feedback руководителю?
Первый раз обратную связь руководитель может запросить в любое время. Мы рекомендуем сделать это в течение трех месяцев, чтобы на своем примере продемонстрировать своей команде правильную работу с обратной связью. Три месяца вполне достаточно, чтобы оценить поведение руководителя (если вам когда-либо довелось поработать с плохим руководителем, вы точно знаете, что три месяца могут показаться вечностью!) Поскольку теперь есть Leadership Framework, который определяет ожидания от лидеров в adidas, мы используем Upward feedback, чтобы поддержать и укрепить нашу культуру лидерства.

Если мы будем ждать 6 месяцев, то можем упустить возможности для корректировки курса. Если вы получили обратную связь по прошествии трех месяцев, то у вас есть возможность внести коррективы раньше, чтобы без промедления приступить к формированию новых привычек.

Что делать, если мой руководитель/сотрудник не запустит Coaching Card?
Coaching Card проводится на добровольной основе. Согласно данным нейробиологии обратная связь будет эффективна только тогда, когда человек готов ее услышать. Если кто-либо из сотрудников не решается

PEFORMANCE STANDARD

- Назначение и Описание
- Роли и Обязанности
- Описание процесса
- Опросы + Шкала
- Повышение квалификации
- Вопросы и ответы

НАЗНАЧЕНИЕ И ОПИСАНИЕ
PERFORMANCE STANDARD

Что такое Performance Standard?
Performance Standard – это ежеквартальный чек-поинт в отношении вашей результативности. Принимая во внимание результаты всех остальных Ключевых Элементов, руководитель отвечает на 6-7 вопросов оносительносоответствия вашего поведения модели 3С, вашей результативности и управленческих навыков (если вы занимаете руководящую

Периодичность

Январь	Февраль	Март
Апрель	Май	Июнь
Июль	Август	Сентябрь
Октябрь	Ноябрь	Декабрь

Как Performance Standard помогает вам совершенствоваться?
Согласовав с вашим руководителем его ожидания относительно уровня вашей результативности в начале квартала, вы сможете получать от руководителя обратную связь о том как вы двигаетесь к достижению цели и корректировать свою результативность еще до проведения Performance Standard.

Как это вписывается в «большую картинку»?

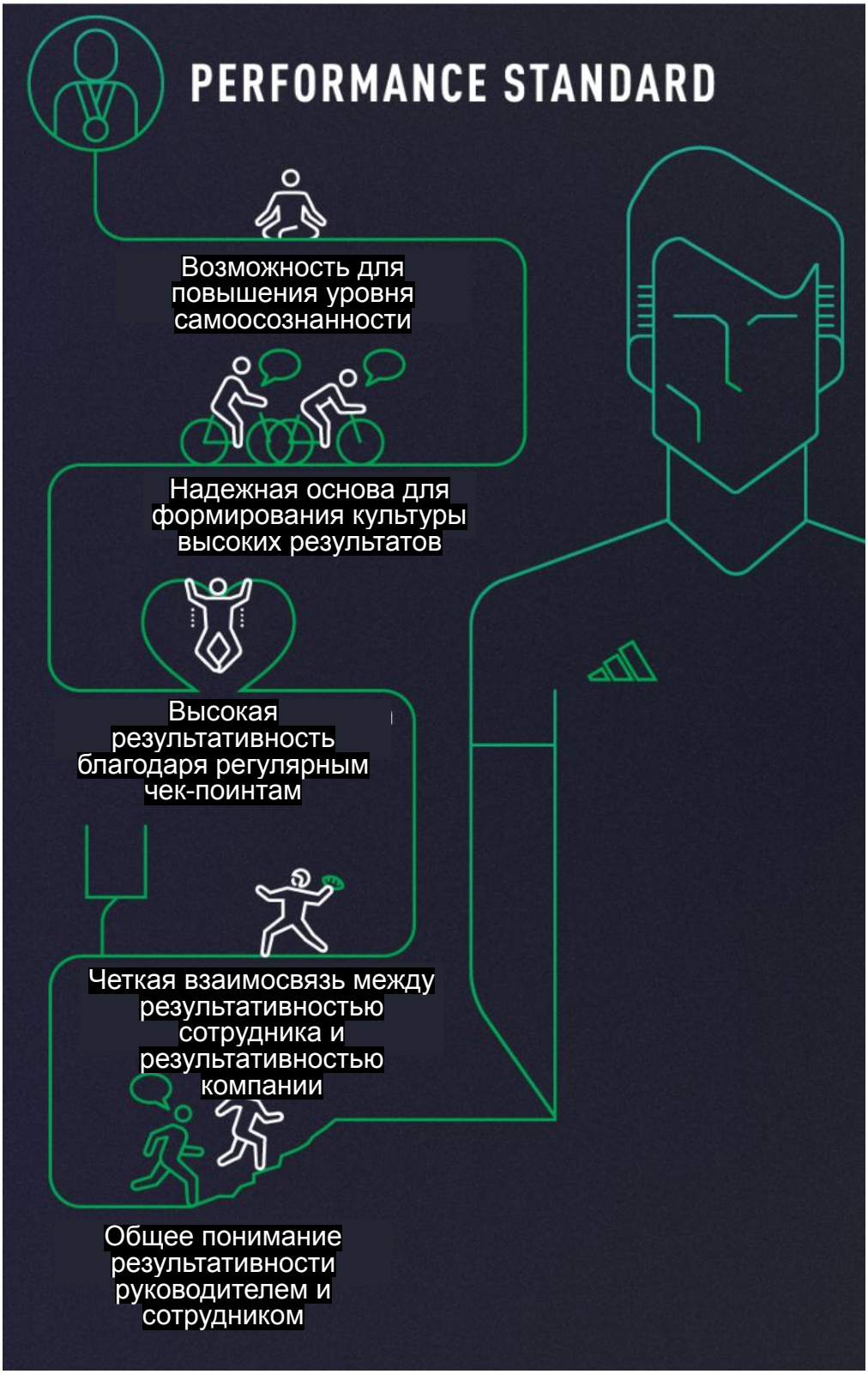
TOUCH BASE
Необходим, чтобы:
В начале квартала определить ожидания относительно уровня вашей результативности;
Регулярно отслеживать прогресс с руководителем и, при необходимости, запрашивать рекомендации
Оценить вашу результативность за квартал и планировать следующий

90-DAY PLAN
Создать общее понимание ожиданий результативности
Прояснение целей и расстановка приоритетов на квартал
Фокус на собственном развитии

COACHING CARD
Выявление слепых зон и определение новых действий или стратегий для повышения вашей результативности

PURPOSE AND DESCRIPTION
PERFORMANCE STANDARD

Ожидаемые результаты **Performance Standard**:



РОЛИ И ОБЯЗАННОСТИ
PERFORMANCE STANDARD

Сотрудник

В мои обязанности входит…

- Встретиться в начале квартала с руководителем и обсудить ожидания отнсительно своей результативности
- Отслеживать прогресс своего 90-Day Plan и актуальность Должностной Инструкции
- Проанализировать свою результативность за текущий квартал, вспомнить беседы Touch Base, результаты последнего отчета Coaching Card и принятые вами действия с учетом полученной обратной связи

Руководитель

В мои обязанности входит…

- Встретиться в начале квартала с сотрудником и обсудить ожидания относительно его результативности
- Проанализировать выполнение сотрудником 90-Day Plan
- Проанализировать его/ее результативность и соответствие модели 3С, вспомните проведенные с сотрудникомTouch Base и обратную связь полученную им в Coaching Card, а также развитие сотрудника после получения этой обратной связи.
- До окончания квартала ответить на вопросы Performance Standard в приложении #MYBEST

Вышестоящий руководитель

В мои обязанности входит…

- Убедиться, что Performance Standard был проведен своевременно
- Проанализировать, какие тенденции прослеживаются в рамках всей организации в оценке Performance Standard: насколько они честны, применяется ли дифференцированный подход к оценке результативности, и насколько четко составлено описание деятельности вашей команды?

HRM

В мои обязанности входит…

- Поддержка руководителя и сотрудника после запуска в приложении Плана по повышению результативности (ППР)
- Изучение прослеживаемых тенденций результативности в системе и разработка стратегии целенаправленного развития (с учетом тренингов, коучинга и пр.) для сотрудников с низкой результативностью

ПРОЦЕСС: PERFORMANCE STANDARD

	Сотрудник	Руководитель	Другое/примечания
0		ıпрос Performance Standard ткрывается за 3 недели до конца вартала.	Руководитель получает уведомление в приложении #MYBEST о необходимости заполнить Performance Standard для сотрудников до конца квартала
1			Примечание: руководитель может назначить дополнительного непрямого (функционального) руководителя для получения обратной связи/дополнительных оценок в рамках Performance Standard.
2		Анализирует необходимую информацию для Performance Standard: результативность выполнения 90-Day Plan, соответствие поведения модели 3С, результаты Coaching Card (если доступны)	**Непрямой руководитель** получает запрос на участие в опросе и принимает решение будет ли он предоставлять обратную связь. У него есть 2 недели на заполнение
3			Руководитель получает уведомление, что обратная связь от непрямого руководителя получена
4		аполняет опрос Performance tandard в приложении #MYBEST. сли непрямой руководитель аполняет Performance Standard, данные результаты не учитываются при выведении общего среднего значения по вопросам и не будут видны сотруднику.	Примечание: после того как руководитель отправит ответы в приложении #MYBEST, в них не могут быть внесены какие-либо изменения. Числовой показатель вычисляется на основе полученных ответов и будет виден в результатах. Он учитывается в качестве показателя индивидуальной результативности при расчете в Aim2Score.
5		Анализирует результаты Performance Standard и готовится к обсуждению с сотрудником его результативности	Примечание: если общий средний показатель для двух последовательно проведенных Performance Standard не превышает значение «2», предлагаются вопросы по улучшению результативности с возможностью инициировать Процесс повышения результативности (ППР)
6		ткрывает доступ к результатам ля сотрудника (или через две едели доступ открывается в истеме автоматически)	
7	Анализирует полученные результаты. Принимает решение о необходимости привлечь HRM к их обсуждению		Сотрудник получает уведомление, что результаты доступны в приложении. Обратная связь непрямого руководителя не будет видна сотруднику в результатах.
8	Обсуждает итоги с руководителем и планирует коррекционные действия для 90-Day Plan	Подводит итоги и, при необходимости, дает рекомендации сотруднику	
9	оглашается/не соглашается с результатами Performance Standard приложении #MYBEST. случае несогласия с полученными результатами сотрудник обсуждает эти вопросы с руководителем, а затем может инициировать процесс эскалации (вовлечь HRM и вышестоящего руководителя)	В случае несогласия со стороны сотрудника руководитель назначает встречу Touch Base для обсуждения возникших вопросов	Руководитель получает уведомление, что сотрудник подтвердил результаты в приложении

Действие, предусмотренное в рамках встреч **Touch Base**

Рефлексия и подготовка со стороны сотрудника и/или руководителя

Уведомления и/или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

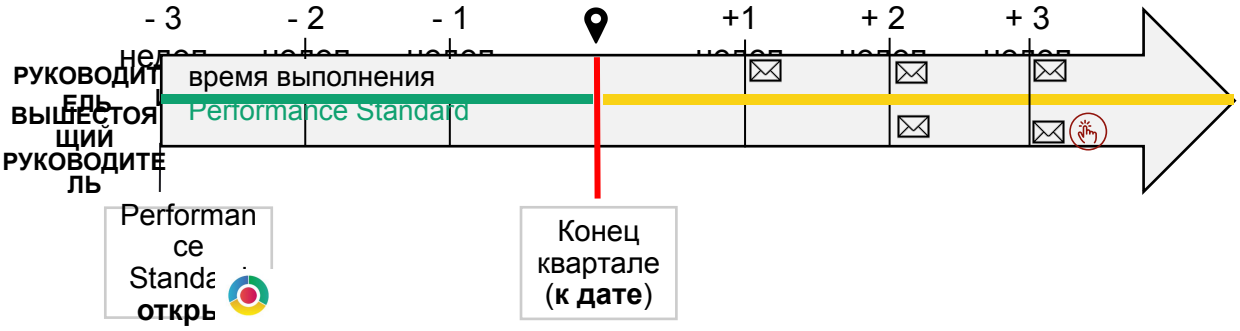
Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

ПРОЦЕСС: PERFORMANCE STANDARD

В случае, если Performance Standard **не завершен** руководителем до назначенной даты (до конца квартала), приложение #MYBEST запускает серию действий и уведомлений по электронной почте для обеспечения своевременного завершения процесса.

Для кого актуальна эта информация?
Сотрудник, руководитель и вышестоящий руководитель.



3 недели до конца квартала
Руководитель начинает получать уведомления из приложения о необходимости заполнить Performance Standard. Performance Standard отображается как незавершенное действие на стартовой странице приложения.
Сотрудник получает уведомление о том, что его Performance Standard доступен менеджеру для заполнения.

В конце квартала
Менеджер продолжает получать уведомления из приложения о необходимости проведения оценки и оно по-прежнему отображается как незавершенное действием.

После назначенной даты (конца квартала)
В первый день 2-й недели сотрудник получает уведомление о необходимости напомнить своему руководителю о заполнении его Performance Standard. Оно отображается как незавершенное действие.

В первый день 3-й недели вышестоящий руководитель получает уведомление о необходимости напомнить руководителю о незавершенных им Performance Standard.

В первый день 4-й недели вышестоящий руководитель получает уведомление и незавершенное действие о необходимости напомнить своему руководителю о заполнении его Performance Standard. С этого момента вышестоящий руководитель получает возможность самостоятельно заполнить Performance Standard в приложении.
Вышестоящий менеджер не может заполнить Performance Standard за своих не прямых подчиненных. Как только вышестоящий руководитель заполняет в системе опрос, он закрывается в приложении у руководителя.

Действие, совершаемое в приложении #MYBEST, или подготовка определенной информации приложением #MYBEST

Уведомления или информация о незавершенных действиях в приложении #MYBEST

Действие для выполнения сотрудником и/или руководителем

ОПРОСЫ - ИССЛЕДОВАНИЯ

Большое значение при разработке подхода #MYBEST имеет стремление по возможности максимально снизить проявление необъективности при оценке персонала. Ниже представлена более подробная информация

НЕОБЪЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНОК

Влияние личности оценщика (Idiosyncratic Rater Effect)

Исследования показали, что каждый из нас ненадежен в оценках результативности и способностей окружающих людей. Этот эффект очень устойчив, вне зависимости от проводимого обучения. И он достаточно велик – в среднем, 62% наших оценок окружающих — это отражение **нас самих**.

Центральная тенденция

Каждый раз, оценивая по трех- или пятибалльной шкале, многие руководители оценивают большинство своих сотрудников средними показателями. Чаще всего это происходит, когда в команде есть сотрудник со слабой результативностью, и руководитель не может поставить ему низкую оценку, опасаясь пошатнуть его уверенность и повлиять на его «образ жизни» засчет более низкого вознаграждения.

«Эффект новизны» и «эффект перелива»

Ошибки в оценке связанные с «эффектом новизны» возникают, когда руководители оценивают подчиненных на основании последних результатов, забывая об общей картине.

Тогда как ошибки, связанные с «эффектом перелива», возникают, когда руководители оценивают своих подчиненных на основании прошлых результатов, забывая о недавних успехах или провалах.

Среди других причин необъективности оценки известны следующие мотивы: мягкость, строгость, «эффект ореола», склонность к подтверждению своей точки зрения и «эффект сходства»

Для получения более подробной информации об этих и дргугих ошибках оценки обратитесь к разделу **"Unconscious Bias Learning Kit"** на Learning Campus.

ИССЛЕДОВАНИЯ: СПОСОБЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ НЕОБЪЕКТИВНОСТИ

Заполняя опрос, сфокусируйте внимание на исследовании **стремлений** сотрудника (потому что люди точны в оценках своих собственных стремлений и чувств). Мы можем слышать это по утверждениям:

- Я согласен… Я не согласен…
- Я обращаюсь к…
- Я бы…
- Я выберу…

Фокусируйтесь на **поведении** сотрудника в ключевых вопросах и используйте утверждения в **крайней степени**. Мы можем слышать это по утверждениям

- Выстраивает продуктивные и конструктивные взаимоотношения…
- Активно запрашивает обратную связь…
- Наивысший уровень
- Выдающийся результат

Замените **ежегодные** оценки более частыми оценками и беседами.

Мы достигаем это благодаря:

- Performance Standard (квартальным оценкам)
- Touch Bases (ежемесячным встречам)

Фокусируйтесь на **разносторонней** обратной связи (комментарии не только от линейного менеджера). Мы достигаем это благодаря:

- Coaching Card для сотрудника
- Coaching Card для руководителя

ЧУВСТВИТЕЛЬНАЯ ШКАЛА

Все вопросы опроса для каждого из наших ключевых элементов сформулированы таким образом, чтобы подчеркнуть действия, намерения или эмоции оценивающих лиц чтобы снизить влияние личности оценщика. Исследования показывают, что оценки зачастую больше связаны с тем кто оценивает, а не с оцениваемым сотрудником. Поэтому, когда мы думаем о другом человеке и оцениваем его, наша оценка может быть необъективной. Принимая во внимание тот факт, что наша оценка никогда не будет абсолютно объективной и не представляет собой научное заключение, мы сформулировали наши вопросы таким образом, чтобы снизить вероятность проявления предубеждений со стороны оценивающего лица.

Исследования показывают, что использование слов в превосходной степени (таких как, всегда, [illegible] большей дифференцированности ответов. Вместо того, чтобы включать рейтинги (низкий, высокий, наивысший и т.д.) в шкалу, мы сразу включили поведение в формулировки вопросо, чтобы оценивать его.

Редко	Иногда	Часто	Почти всегда	Всегда

При ответе на вопросы Performance Standard необходимо учитывать определения чувствительной шкалы, приведенные ниже:

Редко — нечасто

Иногда — время от времени, но не регулярно

Часто — регулярно или по привычке

Почти всегда — близко к постоянному проявлению

Всегда — постоянно; во всех ситуациях

ОПРОСЫ
PERFORMANCE STANDARD (сотрудники)

Инструкции: В этом разделе подумайте о вашем собственном опыте взаимодействия с *Имя* и о соответствии его поведения модели 3C: учитывайте результаты бесед Touch Base, результат последнего Coaching Card Insights, когда выбираете ваш ответ

3C

- Я обращаюсь к «Имя» в том случае, когда мне нужен наивысший уровень Веры в успех
- Я обращаюсь к «Имя» в том случае, когда мне нужен наивысший уровень Взаимодействия
- Я обращаюсь к «Имя» в том случае, когда мне нужен наивысший уровень Креативности

Редко | Иногда | Часто | Почти всегда | Всегда

Инструкции: В этом разделе следует сфокусироваться на том, каких результатов достигает *Имя*, а не на том, насколько он демонстрирует поведение 3C. Найдите время, чтобы посмотреть свои заметки с бесед Touch Base и 90-Day Plan за последние месяцы. Пожалуйста, поставьте максимально объективную оценку результативности данного сотрудника используя предложенную ниже шкалу.

.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

- Я оцениваю результативность «Имя» на своей должности максимально высоко
- Основываясь на результатах, которые демонстрировал/ла «Имя» работая над своим 90-Day Plan, я оцениваю его/ее результативность максимально высоко.

Редко | Иногда | Часто | Почти всегда | Всегда

Инструкции: В этом разделе проанализируйте результаты последнего Coaching Card (консолидированную обратную связь), ваши собственные наблюдения, и итоги Touch Base когда будете выбирать ваш ответ.

МЕНЕДЖЕРСКИЕ НАВЫКИ

- Основываясь на продемонстрированных результатах, я бы оценил уровень менеджерских навыков данного руководителя максимально высоко.

Редко | Иногда | Часто | Почти всегда | Всегда

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ
PERFORMANCE STANDARD

В разделе повышения квалификации представлены практические рекомендации для проведения Performance Standard.

РУКОВОДСТВА И ИНСТРУМЕНТЫ ДОСТУПНЫЕ ДЛЯ ДАННОГО КЛЮЧЕВОГО ЭЛЕМЕНТА

(Для перехода к выбранному разделу нажмите на соответствующую картинку ниже)

Заполнение Performance Standard
Руководство по анализу поведения сотрудника для помощи руководителям в заполнении Performance Standard в конце квартала.

Руководство по обсуждению результатов Performance Standard
Рекомендации по правильному структурированию и успешному проведению бесед о результативности сотрудников Performance Standard, которые помогут руководителю управлять реакцией сотрудника «борьба, бегство и ступор».

Управление реакциями сотрудников (для руководителя)
Использование модели SCARF поможет руководителю эффективно провести беседу о результативности сотрудника и настроить его/ее быть открытым к обучению, обратной связи и определению эффективного метода повышения его/ее результативности.

Руководство по обсуждению результатов (для сотрудника)
Рекомендации по подготовке и успешному участию в беседах о результативности Performance Standard

ЗАПОЛНЕНИЕ
PERFORMANCE STANDARD

Во время подготовки к заполнению Performance Standard необходимо проанализировать результаты встреч Touch Base, результаты работы по 90-Day Plan и обратную связь, полученную с помощью Coaching Card.

Ниже находятся рекомендации, которые помогут вам провести предварительный анализ перед заполнением Performance

СООТВЕТСТВИЕ 3С

Креативность

Помимо прогресса сотрудника, упомянутого в обратной связи из Coaching Card, какое еще поведение, относящееся к Креативности, я заметил или не заметил?

Смогу ли я ориентироваться на этого сотрудника как на ролевую модель в проявлении Креативности?

Взаимодействие

Помимо прогресса сотрудника, упомянутого в обратной связи из Coaching Card, какое еще поведение, относящееся к Взаимодействию, я заметил или не заметил?

Смогу ли я ориентироваться на этого сотрудника как на ролевую модель во Взаимодействии?

Вера в успех

Помимо прогресса сотрудника, упомянутого в обратной связи из Coaching Card, какое еще поведение, относящееся к Вере в успех, я заметил или не заметил?

Смогу ли я ориентироваться на этого сотрудника как на ролевую модель Веры в успех?

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Соответствие должности/роли

Работает ли сотрудник на максимальном уровне в рамках своей роли?

Выполняет ли сотрудник абсолютно все требования, ожидания или обязанности, предусмотренные данной ролью на высшем уровне, который вы проговаривали при обсуждени 90-Day Plan и на регулярных Touch Base?

90-Day Plan

Какое влияние оказывают результаты 90-Day Plan на команду, отдел и организацию в целом?

Результаты

Действительно ли этот сотрудник демонстрирует умение развиваться и выходить за пределы своей зоны комфорта? Поставите ли вы наивысшую оценку выполнению этим сотрудником каждого ожидания, в соответствии с вашими договоренностями о 90 Day Plan на Touch Base.

Вспомните 3 примера/ситуации, характеризующие результативность сотрудника в начале, середине и конце этого квартала.

Подумайте сто значит"выдающийся" и обсудили/согласовали ли вы это понимание с командой? (Выдающийся означает что-то выходящее за пределы обычного, стандартного или привычного).

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ

Навыки

Помимо прогресса сотрудника, упомянутого в обратной связи из Coaching Card Upward Feedback, какое еще поведение, относящееся к Upward Feedback, я заметил или не заметил?

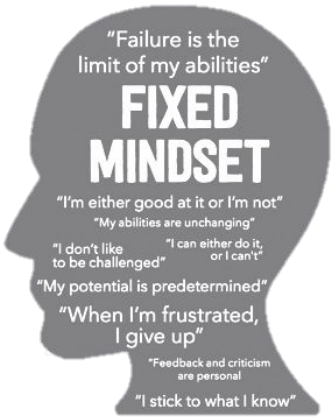
Смогу ли я ориентироваться на этого сотрудника как на ролевую модель Leadership Framework?

РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ PERFORMANCE STANDARD: МЫШЛЕНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА РАЗВИТИЕ

Прежде чем принять участие в Touch Base по обсуждению результатов Performance Standard, важно сформировать у себя правильное отношение. Как показывают исследования, вера в свои способности может влиять на вашу результативность. **Мышление, направленное на развитие** способствует проявлению открытости к изменениям и вызовам и способствует нашему росту и развитию.

Воспользуйтесь таблицей ниже для проверки вашего типа мышления:

МЫШЛЕНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА РОСТ: ***СТРЕМИТЬСЯ К НАИЛУЧШЕМУ ДЛЯ МЕНЯ РЕЗУЛЬТАТУ***	**ФИКСИРОВАННОЕ/СТАТИЧНОЕ МЫШЛЕНИЕ:** ***БЫТЬ ЛУЧШЕ ВСЕХ***
Постоянные усилия и практика помогают мне развиваться интеллектуально.	Я не могу стать умнее. Мой талант всегда будет при мне. Я тот, кто я есть.
Мне бы хотелось уделять больше внимания обучению.	Я хочу продемонстрировать другим свои сильные стороны. Обратная связь указывает на то, что я делаю неправильно.
Обратная связь помогает мне определить области, требующие улучшения.	Слишком амбициозных целей нереально достичь.
Более амбициозные цели способствуют моему прогрессу. Я усердно работаю над тем, чтобы повысить свою эффективность в ___.	Я много работаю для того, чтобы получить одобрение других.
Я стараюсь определить, какие действия мне необходимо предпринять, чтобы добиться большего прогресса.	Мне следует делать только то, к чему у меня есть способности.
Я могу брать пример со своих коллег, когда у них что-то хорошо получается.	Я чувствую угрозу, когда слышу об успехе своих коллег.
С каждым днем я стремлюсь быть лучше и лучше.	Мне нужно быть лучше других.



РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ PERFORMANCE STANDARD (ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЯ)

После заполнения Performance Standard вам нужно будет обсудить результаты с сотрудником на ближайшем Touch Base. Ниже представлены рекомендации по тому, как провести структурированный и качественный диалог о результатах работы, а также которые помогут управлять возможной реакцией собеседника на обратную связь по типу "борьба, бегство и ступор".

подготовка → согласование → подведение итогов → дальнейшие действия → согласование плана

1

Подготовка

В начале встречи постарайтесь установить контакт с сотрудником, чтобы он/она почувствовали себя более комфортно. Дайте сотруднику понять, чего именно вы ожидаете от встречи, и уточните ожидания сотрудника. Для того, чтобы расположить сотрудника к отрытому разговору, мы рекомендуем использовать приведенные ниже фразы:

"В ходе обсуждения результатов Performance Standard мне хотелось бы также уточнить, что нового ты узнал и каким образом сможешь это применять в будущем".

"Какие темы, на твой взгляд, важно обсудить?"

Если результативность не соответствует требуемому уровню, постарайтесь построить разговор так, чтобы сфокусироваться на улучшениях и перспективах:

"Сегодня наша встреча посвящена обсуждению результатов Performance Standard. Это может быть непростой диалог для нас обоих, поскольку в некоторых областях твои результаты не соответствуют тем ожиданиям, которые мы определили в начале квартала".

"Во время обсуждения результатов, предлагаю сфокусировать наше внимание на поиске решений. Подумай о том, что было сделано хорошо— о сильных сторонах, и как это можно использовать для улучшения других аспектов".

2

Согласование

Обсудите, какие результаты получены, о чем вы изначально договорились и в каких моментах есть расхождения или трудности. При подведении итогов не затрагивайте числовые показатели (они нужны только для расчета бонуса). Качественный диалог должен строиться вокруг поведения сотрудника, конкретных ситуаций и внесенного вклада в общее дело компании, на основе которых вы сможете оценить каждое из предложенных утверждений Performance Standard:

"Что ты думаешь о своих результатах в этом квартале?"

"Считаешь ли ты, что твоя работа соответствует твоим ожиданиям?"

"С какими успехами и трудностями ты сталкивался в этом квартале.

РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ
PERFORMANCE STANDARD

3

Подведение итогов

Обсудите, какие уроки были извлечены сотрудником в прошлом квартале.

"Что, на твой взгляд, было сделано хорошо?"

"Что новое было сделано в этом квартале, что способствовало твоему успеху?"

"Какие сложности ты преодолел? Каким образом?"

4

Дальнейшие действия

Обсудите, каким образом полученные уроки могут быть применены в будущем, а также в других рабочих ситуациях.

"Принимая во внимание полученный тобой опыт, какие действия ты предпримешь для успешного выполнения будущих проектов?"

"Что в будущем ты можешь сделать по-другому, если вновь окажешься в подобной ситуации?"

"Какая из областей развития могла бы оказать наибольший эффект на твою результативность, если ты сможешь ее улучшить?"

"В каких других ситуациях ты мог бы применить то, что изучил?"

5

Согласование плана

Обсудите следующие шаги/план действий и скорректируйте соответствующим образом 90-Day Plan.

"Какие действия ты мог бы предпринять завтра/на следующей неделе?"

"Принимая во внимания то, что мы обсудили сегодня, что именно ты включишь в свой план 90-Day Plan на этот квартал? Какие новые ключевые обязательства? Какие новые индивидуальные цели?"

"Какая поддержка тебе требуется от меня, чтобы достичь поставленных целей? Что я могу сделать завтра/на следующей неделе, чтобы помочь тебе?"

УПРАВЛЕНИЕ РЕАКЦИЯМИ СОТРУДНИКОВ

В материалах для подготовки к беседам Touch Base мы познакомили вас с моделью SCARF. Она помогает нам понять, как наш мозг воспринимает угрозы и выгоду, и каким образом мы реагируем на них (например, реакция по принципу "борьбы, бегства или ступора").

Если мы помним о 5 "триггерах" модели SCARF, которые помогают нашему мозгу настроиться на состояние «поощрения», и применяем их в ходе обсуждений результативности сотрудников, мы тем самым помогаем им проявлять открытость к изучению нового, восприятию идей других и определению оптимального пути для повышения своей эффективности.

Если вы обнаружили, что один из "триггеров" модели SCARF срабатывает более эффективно для вашей команды, то вы можете адаптировать обсуждение таким образом, чтобы оно стало наиболее эффективным для их профессионального роста и развития.

СТАТУС (STATUS)

Ниже вы найдете информацию о каждом триггере:

Что это?

Относительная значимость для других и собственная самооценка (Как меня воспринимают другие)

Почему это важно?

Социальный статус в рабочем коллективе является ключевым аспектом, определяющим выбор поведения.

Выражение опасности

Руководитель: *"Я хочу дать тебе обратную связь".*

Руководитель: *"Ты не показал себя с лучшей стороны/Ты сделал это неправильно."*

Руководитель: *"Ты работаешь неэффективно".*

Выражение поощрения

Позвольте сотруднику самому оценить проделанную им работу (*"Как ты оцениваешь свою производительность за прошедший квартал?"*)

Положительная обратная связь (*"Меня действительно впечатлило то …."*)

Отметьте выполненную работу и сделанные улучшения. (*"Я действительно заметил что ты сделал прогресс в X вопросе.*)

УВЕРЕННОСТЬ (CERTAINTY)

Что это?

Уверенность в том, что произойдет в будущем.

Почему это важно?

Работа в знакомых условиях и чувство уверенности содействуют освобождению большего количества ресурсов в нашем мозге для выполнения имеющейся у нас работы.

Выражение опасности

Сотрудник: не знает, чего ожидают другие

Сотрудник: не знает, как будут проходить обсуждения результативности Performance Standard

Выражение поощрения

Регулярно объясняйте свои ожидания в отношении квартального плана 90-Day Plan во время бесед Touch Base

УПРАВЛЕНИЕ РЕАКЦИЯМИ СОТРУДНИКОВ

НЕЗАВИСИМОСТЬ (AUTONOMY)

Что это?
Ощущение свободы выбора и возможности влияния на результаты.

Почему это важно?
Чем меньше автономии есть у сотрудника, тем больше ситуация оценивается мозгом как опасность.

Выражение опасности
Руководитель: *"Я принял решение. Тут ты можешь ознакомиться со своей оценкой".*

Выражение поощрения
Предложите выбор:
"Когда тебе удобно обсудить результаты оценки Performance Standard?"
"Если бы ты стремился стать еще более эффективным, как бы это выглядело? Какие бы ты внес изменения в свои ключевые обязательства, чтобы улучшить свою результативность?"
"Представь себя на месте своего собственного руководителя, оценивающего результаты прошедшего квартала. Какие качества ты бы рассматривал как сильные стороны и какие области требуют роста и развития?"

ПРИЧАСТНОСТЬ (RELATEDNESS)

Что это?
Чувство безопасности и связи с другими.

Почему это важно?
Связь, которую мы чувствуем с другими людьми, оказывает значительное влияние на процесс принятия решений.

Выражение опасности
Сотруднику кажется, что руководитель "недолюбливает его/ее“
Сотрудник: полагает, что руководитель предпочитает только оценивать и судить его, а не содействовать и помогать росту и развитию

Выражение поощрения
Перед или после проведения обсуждения поделитесь какой-нибудь общей информацией или расскажите историю из личного опыта.
Подходите к обсуждениям с позиции наставника (более подробно см. “Обсуждение результатов Coaching Card").

СПРАВЕДЛИВОСТЬ (FAIRNESS)

Что это?
Ощущение справедливого отношения к себе и равноправия в коллективе.

Почему это важно?
Люди не стремятся наладить отношения и не проявляют эмпатию к тем, кто, по их мнению, нечестен с ними.

Выражение опасности
Сотрудник: *"Мой руководитель проявляет бóльшую благосклонность к другим, поэтому они получат более высокую оценку".*

Выражение поощрения
Озвучивайте свои ожидания всей команде.
Четко сформулируйте свои ожидания и отслеживайте соответствие им сотрудников

РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ PERFORMANCE STANDARD : УПРАВЛЕНИЕ СВОИМИ РЕАКЦИЯМИ (ДЛЯ СОТРУДНИКА)

В ходе обсуждения результатов Performance Standard вы можете заметить, что ваши эмоции и напряженное состояние связаны с тем, что ваш мозг чувствует угрозу. Со временем и с опытом, вы научитесь контролировать это чувство и ваши реакции «борьбы, бегства или замирания». Очень важно участвовать в обсуждении используя **мышление, направленное на рост и развитие**. Ниже представлены несколько техник, которые помогут вам это сделать.

РЕАКЦИИ	ТЕХНИКИ
Борьба: мы пытаемся защититься; начинаем спорить **Бегство**: мы хотим покинуть комнату или избежать сложного разговора **Замирание**: отсутствие мыслей; уход в себя в ходе обсуждения	Осознайте, что ваш мозг старается вас защитить. Задайте себе вопрос: "Какие эмоции провоцируют такую реакцию?" Сообщите об этом своему руководителю: "Я так реагирую сейчас, потому что чувствую…" (Примеры: смущение, удивление, ощущение недооцененности). Старайтесь дышать и мысленно сосчитайте до 10. Старайтесь задавать уточняющие вопросы: "Не мог бы ты привести примеры, чтобы я мог/могла понять тебя лучше?" "Что вы считаете мне следует скорректировать в будущем?" Разделяйте свои предположения и факты: какие доказательства/факты подкрепляют правоту той или иной идеи? Дайте себе время, чтобы проанализировать полученную информацию. Если вы бы хотели продолжить обсуждение в другое время, объясните это руководителю и договоритесь с ним/ней о следующей встрече.

РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ
PERFORMANCE STANDARD

После заполнения Performance Standard необходимо обсудить его результаты с руководителем на **Touch Base**. Ниже представлены рекомендации для проведения эффективного обсуждения.

1 Анализ → **2 Согласование** → **3 Уроки** → 4 Дальнейшие действия → 5 Согласование плана

1 Анализ

Перед обсуждением результатов Performance Standard в на Touch Base продумайте основные моменты, на которые следует обратить внимание в следующем квартале, и какие уроки вы извлекли:

- *Успешно ли был реализован 90-Day Plan?*
- *Успешно ли вы справляетесь со своей ролью?*
- *В каких ситуациях вы действовали согласно модели 3C?*
- *Заметен ли прогресс в вашем профессиональном развитии? Что нового вы узнали и какие новые навыки приобрели?*

2 Согласование

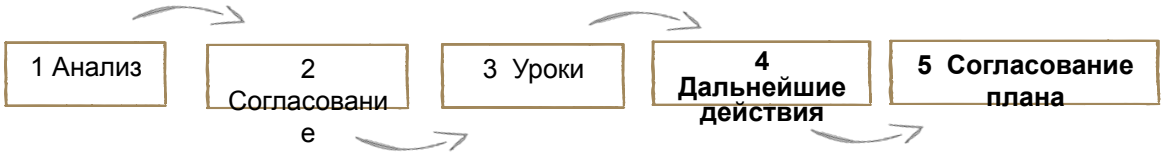
Обсудите, какие результаты получены, о чем вы изначально договаривались и какие проблемы обнаружены. Стремитесь выстроить разговор используя мышление, направленное на развитие.

3 Обсуждение полученных уроков

Проанализируйте, какие уроки были вами извлечены.

- *«Что, по вашему мнению, было выполнено хорошо?»*
- *"Что новое вы сделали в этом квартале, что способствовало вашему успеху?"*
- *"Какие из пережитых вами сложностей вам удалось преодолеть? Каким образом вы этого добились?»*

РУКОВОДСТВО ПО ОБСУЖДЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТОВ
PERFORMANCE STANDARD



4 Дальнейшие действия

Обсудите, каким образом полученные уроки могут быть применены в будущем, а также в других рабочих ситуациях.

- *"Принимая во внимание полученный вами опыт, какие действия вы предпримите для успешного выполнения будущих проектов?"*
- *"Что в будущем вы можете сделать по-другому, если окажитесь вновь в подобной ситуации?"*
- *"Какая из областей деятельности могла бы оказать наибольший эффект на вашу результативность в случае ее совершенствования?"*
- *"В каких других ситуациях вы могли бы применить то, что изучили?"*

5 Согласование плана

Обсудите следующие шаги/план действий и скорректируйте соответствующим образом 90-Day Plan.

- *"Какие действия вы могли бы предпринять завтра/на следующей неделе?"*
- *"Принимая во внимания то, что мы обсудили сегодня, что именно вы включите в свой 90-Day Plan на этот квартал? Новые Ключевые Обязательства? Новые Развивающие Цели?"*

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
PERFORMANCE STANDARD

Существует ли определение понятию "наивысший уровень" для оценки поведения по модели 3С, результативности, исполнения должностных обязанностей и реализации 90-Day Plan?
Мы не предлагаем своего определения для понятия "наивысший уровень", поскольку оно определяется индивидуально между руководителем и его сотрудником. Они договариваются об этом в начале квартала на Touch Base, обсуждая ожидаемую результативность сотрудника и необходимое поведение. В ходе второй встречи Touch Base сотруднику предоставляется отличная возможность оценить свой прогресс и обсудить возникшие сложности на пути реализации поставленных целей.

Существует ли определение понятию "выдающиеся результаты"?
Выдающийся означает что-то необычное, нестандартное или непривычное.

Как избежать субъективности в ходе проведения Performance Standard?
Во избежание субъективности при оценке мы просим руководителя и сотрудника обсудить и согласовать свои ожидания в начале квартала. Если сотрудник считает, что оценка была предвзятой, то это значит, что ожидания не были согласованы в достаточно четкой форме.

Существует ли кривая нормального распределения для оценок Performance standard? Как делать калибровку, чтобы удостовериться в справедливом подходе в целом в организации.
Нет, мы не применяем такое распределение. Теперь мы отслеживаем тенденцию изменения результативности на протяжении всего года на основе ежеквартальных оценок. Они позволят нам посмотреть, есть ли какие то функции, где результативность оценивается более строго или более мягко. Лидеры могут отслеживать такие тенденции и соответственно корректировать свои ожидания.

Как обратная связь Coaching Card влияет на Performance Standard?
Она рассматривается руководителем наряду с результатами Touch Base и 90-Day Plan для получения более полной картины о деятельности сотрудника.

Как Цели и Ключевые Обязательства связаны с Performance Standard?
Performance Standard предусматривает один вопрос оценивающий выполнение 90-Day Plan: " Основываясь на результатах, которые демонстрировал/ла «Имя» работая над своим 90-Day Plan, я оцениваю его/ее результативность максимально высоко."

Когда мы формулируем Ключевые Обязательства, они вероятно подразумевают «хороший уровень/что ожидалось». Когда мы проводим Performance Standard что будет означать «наивысший уровень результативности»?
"Наивысший уровень результативности" для оценки Performance Standard обсуждается между руководителем и сотрудником и устанавливается индивидуально в виде согласованных ожиданий. При желании руководитель и сотрудник могут задокументировать данные ожидания в ходе составления Ключевых Обязательств для 90-Day Plan. Мы рекомендуем руководителю в ходе обсуждения 90-Day Plan задать сотрудникам вопрос: «Какого наивысшего уровня результативности вы ожидаете от себя в реализации данной Цели?»

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
PERFORMANCE STANDARD

Если на некоторые из заданных целей оказали воздействие непредвиденные обстоятельства, каким образом это будет оцениваться с учетом чувствительной шкалы?
При выставлении оценки руководитель должен принимать во внимание результаты бесед Touch Base на протяжении всего квартала. Нам необходимо поддерживать ответственное отношение сотрудников, чтобы они осознавали, что из-за потери контроля какие-то аспекты были упущены. Порой нужно проводить серьезный диалог на эту тему.

Принимают ли непрямые руководители участие в Performance Standard? Если да, то в чем заключается их роль?
Да, руководитель может запросить у непрямого руководителя обратную связь для проведения Performance Standard. Оценка, предоставленная непрямым руководителем, будет видна только руководителю, запросившему ее, и будет учитываться при выставлении руководителем своей оценки (это ответственность только прямого руководителя).

Видна ли выставленная руководителем оценка сотруднику сразу, или руководитель может не открывать доступ к ней до проведения Touch Base? Может ли руководитель, при необходимости, изменить ее после обсуждения Touch Base (принимая во внимание идеи/точку зрения сотрудника)?
После подтверждения руководителем своих ответов для проверки Performance Standard в системе, они блокируются и не могут быть изменены. Руководитель может сразу открыть доступ к результатам оценки для своего сотрудника или подождать их обсуждения на Touch Base. Если руководитель не предоставил доступ к результатам, то по прошествии 2 недель он откроется в системе автоматически. В случае несогласия с полученными результатами со стороны сотрудника ответы будут разблокированы, и у руководителя появится возможность внести необходимые изменения.

Может ли руководитель изменить оценку за предыдущий квартал?
Нет, в итоговую оценку Performance Standard не могут вноситься какие-либо изменения. Это важно, чтобы сотрудники не манипулировали результативностью с целью получения премии. Однако результаты оценки в приложении #MYBEST могут быть изменены в случае процесса эскалации, если такая договоренность достигнута.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

- План Повышения Результативности
- Повышение квалификации
- Бонус
- Особые случаи
- Права в приложении #MYBEST
- Вопросы и ответы

ПЛАН ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ В #MYBEST

Примечание: данный документ предлагается рассматривать в качестве глобальных рекомендаций, которые могут быть адаптированы в соответствии с приоритетами каждой конкретной страны. **Данный процесс не применим для Германии.**

Обзор

План Повышения Результативности является частью оценки результативности в рамках подхода #MYBEST. Он позволяет сотрудникам предпринять необходимые действия в случае возникновения риска невыполнения задач, определенных должностной инструкцией, или Целей 90-Day Plan (включая Ключевые Обязательства).

Во время работы с Планом Повышения Результативности все вопросы, связанные с результативностью или поведением сотрудника фиксируются и рассматриваются в приложении #MYBEST*. "Цель Повышения Результативности" определяется руководителем в 90-Day Plan сотрудника и предусматривает разработку плана коррекционных действий, направленных на разрешение выявленных проблем.

План Повышения Результативности служит для конструктивного обсуждения и достижения максимальной ясности между сотрудником и руководителем. Сроки для этого процесса основаны на 90-Day Plan, то есть прогресс в реализации "Цели Повышения Результативности" отслеживается каждый квартал и, при необходимости, корректируется. В рамках "Цели по Повышению Результативности" предусматривается достаточно времени, необходимого на достижение заданных результатов.

Когда следует начинать Процесс Повышения Результативности (ППР)? Какие шаги он предусматривает?
В #MYBEST акцент ставится на регулярности бесед между руководителем и сотрудником на Touch Base. Регулярные встречи Touch Base позволяют сотруднику и руководителю обмениваться конструктивными идеями, четко разъяснить свои ожидания и своевременно устранять возникающие препятствия на пути реализации поставленных целей.

Оценка результативности, которая проводится раз в квартал в рамках Performance Standard является Ключевым Элементом, в рамках которого может быть инициирован процесс ППР. На основе ответов на все вопросы Performance Standard выставляется итоговая оценка (от 1 до 5). Если эта оценка Performance Standard меньше или равна "Иногда" (значение 2), то это указывает на риск низкой результативности в будущем и предполагает запуск процесса ППР.

Процесс Повышения Результативности (ППР) не запускается автоматически по итогам итоговой оценки.

Процесс Повышения Результативности (ППР)
Процесс Повышения Результативности предусматривает выполнение следующих 4 шагов. Шаги 1 и 2 являются частью стандартного процесса

Шаги 1 и 2
Для запуска процесса ППР итоговая оценка ("оценка ППР "), определенная в ходе Performance Standard, должна не превышать значение "2". Если на Performance Standard была поставлена итоговая оценка, не превышающая значение "2", то это рассматривается только как риск неполного соответствия сотрудника ожиданиям к результативности. Данные ожидания определяются в соответствии с заданными Целями и Ключевыми Обязательствами 90-Day Plan, требованиями должностной инструкции и демонстрируемым поведением.

Шаг 3
Если итоговая оценка Performance Standard сотрудника не превышает значение "2", то Performance Standard предлагает следующий дополнительный вопрос:
Существует ли для данного сотрудника риск низкой результативности в будущем?
Данный вопрос задается с целью определить, является ли низкая результативность временной проблемой сотрудника с малой долей вероятности ее повторения или сотруднику не удается разрешить данную проблему в течение продолжительного времени. В случае ответа *"да"* выполняется переход к шагу 4, а при ответе *"нет"* ППР не запускается.

Шаг 4
В случае утвердительного ответа на дополнительный вопрос Performance Standard (появившегося в результате низкой итоговой оценки ≤2) выполняется детальный анализ причин, приведших к снижению результативности сотрудника. Он проводится на основе опроса в приложении #MYBEST по Форме Повышения Результативности. Она содержит вопросы, на которые необходимо ответить до запуска процесса ППР.

Форма Повышения Результативности

1. Существует ли **риск**, что результативность <имя сотрудника> сохранится на низком уровне **в течение долгого периода времени**?
2. Обсуждали ли вы с <имя сотрудника> **ожидания** в рамках Должностной Инструкции или Целей и свою **обеспокоенность** в связи с снижением его/ее результативности?
3. В чем заключаются **причины** низкой результативности сотрудника?
4. Хотите ли вы запустить Процесс Повышения Результативности для <имя сотрудника>?
5. Какие **меры** следует предпринять <имя сотрудника> незамедлительно, чтобы повысить и поддерживать уровень своей результативности в данных областях?

Только после выявления причин, приведших к снижению результативности в рамках Должностной Инструкции и Целей, может быть запущен Процесс Повышения Результативности (ППР). Для этого требуется ответить на четвертый вопрос Формы Повышения Результативности :
Хотите ли вы запустить Процесс Повышения Результативности для <имя сотрудника>?
В случае утвердительного ответа выполняется переход к шагу 5. В случае отрицательного ответа процесс на этом заканчивается.

Шаг 5

Шаг 6

Руководитель должен внести сформулированную "Цель по Повышению Результативности" в 90-Day Plan сотрудника. Она должна быть определена во времени и реалистична для сотрудника. В ходе следующих встреч Touch Base необходимо отслеживать прогресс в реализации данной цели сотрудником.

Список вопросов для Формы Повышения Результативности

В основе данной формы лежат следующие вопросы, которыми должны быть заданы сотнуднику руководителем до начала процесса ППР в приложении #MYBEST

Ожидания:

Знает ли сотрудник что от него ожидают?

Правильно ли сотрудник понимает свою Должностную Инструкцию и что входит в его обязанности?

Были ли Цели и Ключевые Обязательства определены в соответствии с критериями SMART?

Окружение:

Не мешают ли какие-либо внешние обстоятельства хорошей результативности сотрудника?

Не приходится ли сотруднику справляться с какими-либо личными проблемами?

Ресурсы:

Достаточно ли у сотрудника ресурсов (оборудования, времени, бюджета)?

Достаточно ли у сотрудника знаний и умений для этой работы? Проходил ли он соответствующее обучение?

Обратная связь:

Регулярно ли сотрудник получает обратную связь?

Организация:

Будет ли изменение структуры/нового распределения задач одинаково выгодным как для сотрудника, так и для компании?

Не обусловлено ли поведение сотрудника негативным влиянием атмосферы в организации?

Обсуждение:

Результативность?

Была ли у сотрудника возможность повлиять на оценку своей результативности?

План Повышения Результативности и устное / письменное предупреждение / другое дисциплинарное взыскание

План Повышения Результативности создан для помощи сотруднику и не является основой для последующего устного или письменного предупреждения либо формой какого-либо другого дисциплинарного взыскания. В задачу Плана Повышения Результативности входит совместное с сотрудником создание плана, который в кратчайшие сроки поможет ему/ей восстановить необходимый уровень результативности. Он направлен на поддержку и развитие сотрудника.

Процесс ППР будет завершен тогда, когда итоговая оценка Performance Standard превысит значение "2".

ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ

Полный список материалов для повышения квалификации доступен на портале **#MYBEST SharePoint** или на **Learning Campus** и **Creators Hub** в курсе #MYBEST**.** Они позволят вам освоить новые навыки и умения для успешного внедрения всех Ключевых Элементов.

Ниже представлены примеры доступных материалов:

- Объясняющие видеоролики
- Интерактивные Флипбуки
- Электронные обучающие курсы
- Руководства (PDF)
- Внешние источники (выступления TED talk, статьи и пр.)

БОНУС/AIM2SCORE

В 2018 году мы будем использовать следующую матрицу для **расчета бонуса в 2019 году**. Кроме того, мы продолжим работу с калькулятором бонуса Aim2Score в том виде, как это представлено ниже.

Обращаем ваше внимание, что подход #MYBEST помогает нам перейти от культуры ориентированной на получение бонуса к **Культуре достижения Результативности**, которая определяется итогами выполнения 90-Day Plan, ваших должностных обязанностей, демонстрацией поведения 3С и постоянными усилиями для достижения результата. **Бонус представляет собой только одно из преимуществ** подхода #MYBEST, в дополнение к обратной связи, развитию, рекомендациям, согласованности в целях и ожиданиям, и должен рассматриваться наравне с ними.

РАСЧЕТ ЗА ГОД

Схема расчета результата Performance Standard за **квартал**:

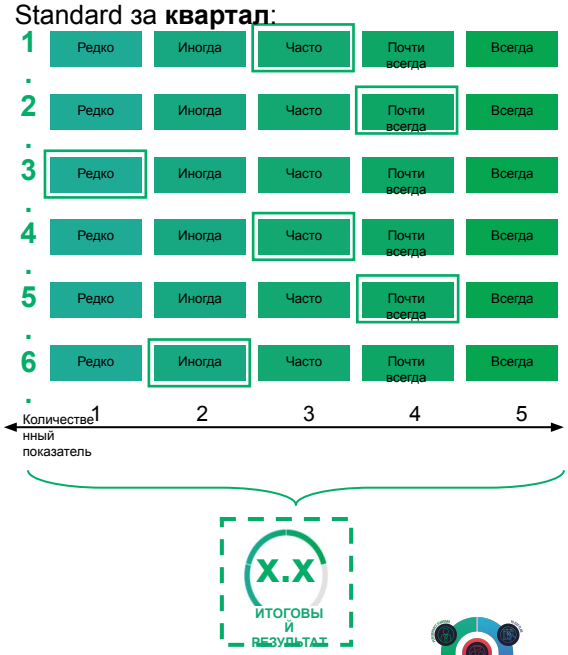
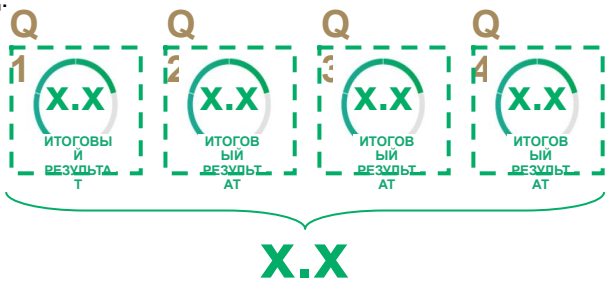


Схема расчета результата Performance Standard за **год**:



X.X

Числовое значение **Индивидуальной оценки Результативности** в Aim2Score

THE SCORE

Performance Standard Среднее за год	Индивидуальная оценка результативности
< 1,49	1 – Низкий
≥ 1,50 < 2,49	2 - Средний
≥ 2,50 < 3,49	3 - Хороший
≥ 3,50 < 4,49	4 - Высокий
≥ 4,50	5 - Выдающийся

ОСОБЫЕ СЛУЧАИ

Что такое особые случаи?

Мы обращаемся к особым случаям во всех ситуациях, в которых сотрудник не работал в течение календарного года на одной и той же должности, в одном и том же месте, на одной организационной единице или из-за отсутствий, увольнения и т.д.

Все особые случаи можно объединить в следующие группы:

1. Изменения в договоре или смена руководителя

- Изменение позиции/ названия должности
- Повышение/понижение грейда
- Изменение бонусной схемы
- Реорганизация
- Внутренние и внешние перемещения
- Смена руководителя

2. Новые сотрудники и повторный прием

3. Отсутствия

- Отпуск по уходу за ребенком
- Длительное отсутствие по причине болезни
- Больничные листы с прерыванием на рабочие периоды
- Краткосрочное отсутствие по причине болезни
- Краткосрочное отсутствие по причине болезни ребенка

4. Завершение работы и выход на пенсию

- Увольнение сотрудника
- Сотрудник со срочным договором
- Выход на пенсию сотрудника
- Незапланированное увольнение

5. Другие случаи

- Компания Performance Standard во всех случаях

В следующих разделах мы опишем глобальные рекомендации к процессу проведения Performance Standard в всех случаях, относящимся к особым.

Ваши Золотые правила:

1. Заполнять только **один Performance Standard** для сотрудника в течение одного квартала.
2. Необходимы **минимум три рабочие недели (без перерыва)** для заполнения ежеквартального Performance Standard.
3. Все существующие оценки Performance Standard **в равной степени учитываются при определении среднего значения** в конце года при расчёте бонуса.
4. **До того, как сотрудник покинет компанию** ему важно согласиться с результатами Performance Standard.
5. Во время **длительного отсутствия,** сотрудника необходимо деактивировать в приложении #MYBEST, поэтому, заполнение Performance Standard не требуется.

Для получения более детальной информации о расчете бонуса, пожалуйста, используйте презентацию **Корпоративной программы премирования персонала**.

ИЗМЕНЕНИЯ В ДОГОВОРЕ ИЛИ СМЕНА РУКОВОДИТЕЛЯ

В данный раздел мы включили:

Изменения в договоре или смена руководителя, такие как:

- Изменение позиции/ названия должности
- Повышение/понижение грейда
- Изменение бонусной схемы
- Реорганизация
- Внутренние и внешние перемещения
- Смена руководителя

У каждого сотрудника должны быть заполнены только **4 ежеквартальных Performance Standard** в течение года. В случае изменений в договоре, заполнение дополнительного Performance Standard **не** требуется. Своевременное заполнение Performance Standard (во время его запуска) и предоставление сотруднику обратной связи входит в обязанности текущего руководителя.

Если изменение руководителя произошло **после** того, как Performance Standard был запущен, то заполнение Performance Standard и предоставление сотруднику обратной связи входит в обязанности предыдущего руководителя.

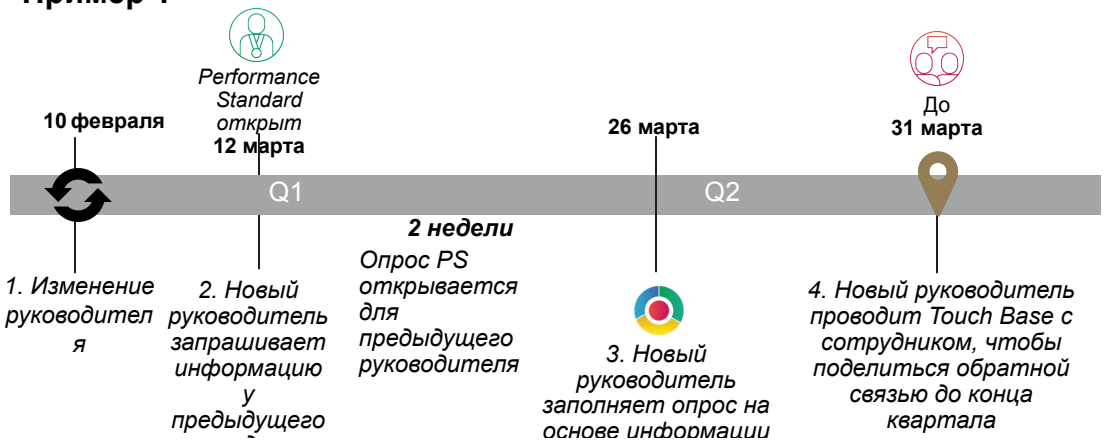
Если изменение руководителя произошло **до** того, как Performance Standard был запущен, то в обязанности нового руководителя входит **запрос обратной связи** у предыдущего руководителя, заполнение на основе этой обратной связи Performance Standard и предоставление этой обратной связи сотруднику.

Процесс:

2. У сотрудника происходит изменение в договоре (из списка выше) которое влечет за собой изменение руководителя до открытия Performance Standard.
3. За 3 недели до конца квартала новый руководитель получает оповещение, что Performance Standard доступен для заполнения.
4. Новый руководитель входит в приложение #MYBEST и выбирает Performance Standard сотрудника. В разделе “Требуется дополнительный отзыв?” новый руководитель запрашивает обратную связь у предыдущего руководителя и отправляет ему опрос Performance Standard.
5. Предыдущий руководитель получает оповещение от приложения #MYBEST, что у него запрашивают обратную связь о результативности его бывшего сотрудника. Предыдущий руководитель заполняет Performance Standard на основе своих наблюдениях о проявлениях 3С и результативности сотрудника в течение **2 недель**. Через 2 недели данный запрос перестает быть активным.
6. Новый руководитель получает сообщение от приложения #MYBEST, что предыдущий руководитель заполнил опрос Performance Standard и он готов для просмотра. На этом этапе новый руководитель может войти в опрос Performance Standard и завершить его.
7. Новый руководитель заполняет опрос с учетом полученной обратной связи и открывает к нему доступ у сотрудника.

ПРИМЕР: СМЕНА РУКОВОДИТЕЛЯ

Пример 1

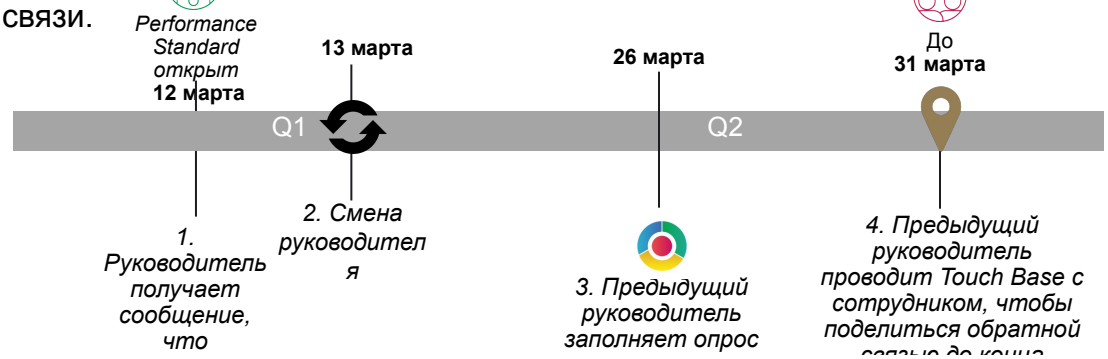


В примере выше, сотрудник перешел к новому руководителю 10 февраля (**до** запуска Performance Standard). 12 марта приложение #MYBEST выслало новому руководителю сообщение, о том что Performance Standard открыт для заполнения.

Новому руководителю необходимо запросить (в приложении) у предыдущего руководителя обратную связь о результативности сотрудника отправив ему опрос в разделе “Требуется дополнительный отзыв?“. Предыдущий руководитель заполняет опрос и предоставляет свою обратную связь о своих наблюдениях о проявлениях 3С и результативности сотрудника (в течение 2 недель).

После подтверждения предыдущим руководителем своей обратной связи в системе, новый руководитель получает оповещение от приложения. После этого новый руководитель может приступить к заполнению опроса Performance Standard основываясь на вводных от предыдущего руководителя. Он/она назначает Touch Base с сотрудником для предоставления обратной связи.

Пример 2



В примере выше у сотрудника меняется руководитель 13 марта (**после** открытия Performance Standard). Опрос Performance Standard уже был выслан предыдущему руководителю 12 марта. Поэтому, заполнение опроса Performance Standard и проведение Touch Base с сотрудником для предоставления обратной связи входит в зону ответственности предыдущего руководителя.

В этом случае, новый руководитель не проводит дополнительной оценки Performance Standard для сотрудника.

НОВЫЕ СОТРУДНИКИ И ПОВТОРНЫЙ ПРИЕМ

Новые сотрудники

Для сотрудников, присоединившихся к adidas, применяется следующий процесс:

1. В течение первой недели трудоустройства, сотрудник и руководитель обсуждают ожидания от результативности сотрудника на период адаптации, и заносят их в 90-Day Plan.
2. Н регулярных Touch Bases предоставляется обратная вязь и рекомендации.
3. Если дата найма **после** даты открытия ежеквартального Performance Standard, то первый Performance Standard проводится в следующем квартале.

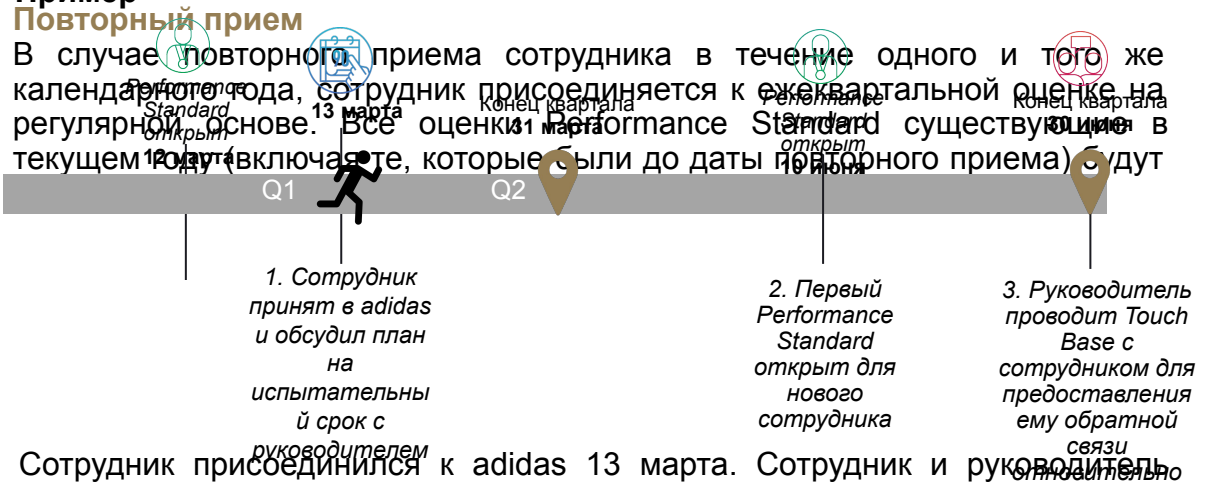
3а. Если дата найма **до** даты открытия ежеквартального Performance Standard, то первый Performance Standard проводится в текущем квартале. Руководителю рекомендуется проводить оценку относительно согласованных ранее **ожиданий на испытательный срок.**

Для сотрудников, присоединившихся к adidas после проведения Performance Standard в декабре, первый Performance Standard будет проводиться в следующем году. Для расчёта бонуса за декабрь в этом случае будет использована оценка 3.

Пример

Повторный прием

В случае повторного приема сотрудника в течение одного и того же календарного года, сотрудник присоединяется к ежеквартальной оценке на регулярной основе. Все оценки Performance Standard существующие в текущем году (включая те, которые были до даты повторного приема) будут



Сотрудник присоединился к adidas 13 марта. Сотрудник и руководитель обсудили ожидания от результативности сотрудника на период адаптации, и занесли их в 90-Day Plan. Первый Performance Standard для сотрудника будет проводиться 10 июня.

ОТСУТСТВИЯ

Основное правило: на протяжении всего оплачиваемого периода отсутствия, в течение которого не заполняется Performance Standard, все существующие Performance Standard этого года используются для расчета бонуса.

Если в течение года не было заполнено ни одного Performance Standard в связи с особым случаем (сотрудник работал менее 3 недель в квартале), для расчёта бонуса сотрудника используется информация о результативности за предыдущий год. Если в предыдущем году Performance Standard также не заполнялся, то в качестве средней оценки за год используется значение 3 и используется для расчета бонуса (если выплачивается).

Важно, чтобы перед уходом в длительный отпуск сотрудник подтвердил результаты своего Performance Standard в приложении #MYBEST. Это особенно важно для начала расчёта бонуса, т.к. подтверждение с результатом Performance Standard будет запрашиваться до конца года. В случае, если сотрудник ушел в длительный отпуск без данного подтверждения, HR менеджеру рекомендуется запросить письменное согласие сотрудника с оценкой. Специалист HR admin может закрыть Performance Standard от имени сотрудника.

Это применимо для:

- **Отпуск по уходу за ребенком**

Проведение Performance Standard до момента ухода сотрудника в отпуск по уходу за ребенком входит в обязанности руководителя. Если период ухода сотрудника в отпуск по уходу за ребенком не совпадает с периодом проведения ежеквартального Performance Standard, то приложение вышлет руководителю опрос Performance Standard за 3 недели до планируемой даты ухода сотрудника (если внесено отсутствие в SAP в соответствии с глобальным инфотипом).

Процесс:

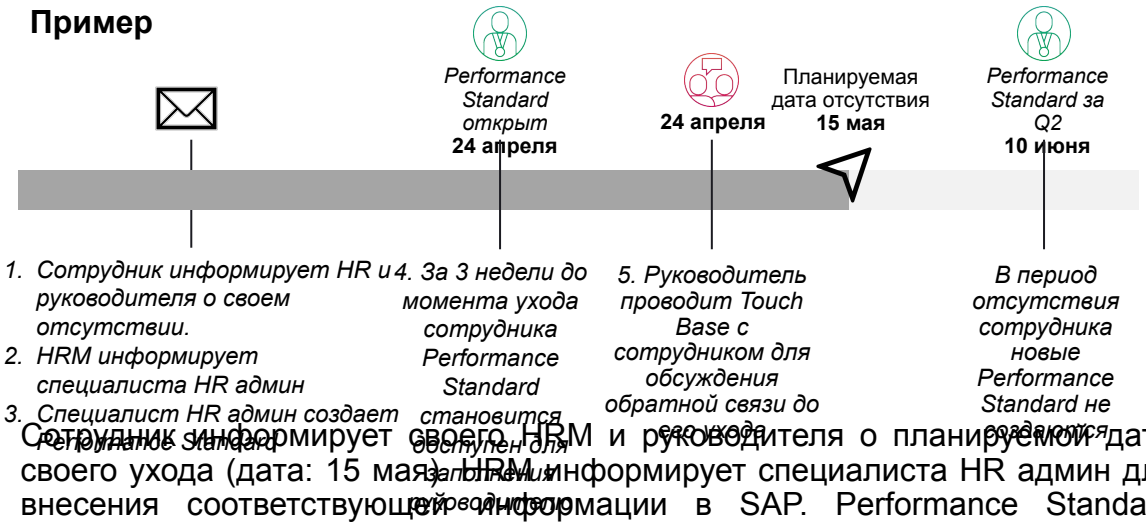
2. Сотрудник информирует своего HRM руководителя о планируемой дате ухода в отпуск по уходу за ребенком.
3. HRM информирует специалиста HR admin.
4. Специалист HR admin вносит в SAP отсутствие в соответствии с глобальным инфотипом и проверяет в admin tool, что Performance Standard запланирован за 3 недели до даты ухода сотрудника.
5. За 3 недели до планируемой даты отсутствия Performance Standard автоматически создается.
6. Руководитель заполняет Performance Standard на основе своих наблюдений поведения сотрудника согласно модели 3C и его результативности, публикует результаты и предоставляет сотруднику обратную связь.
7. Сотрудник подтверждает результаты в приложении #MYBEST.

Если планируемая дата ухода менее, чем за 3 недели до конца квартала, то новый Performance Standard не создается.

Как только начнется отпуск по уходу за ребенком сотрудника, приложение #MYBEST станет неактивным для менеджера и сотрудника (руководитель и сотрудник перестанут получать уведомления и незавершенные действия).

ПРИМЕР: ОТСУТСТВИЯ

Пример



Сотрудник информирует своего HRM и руководителя о планируемой дате своего ухода (дата: 15 мая). HRM информирует специалиста HR admin для внесения соответствующей информации в SAP. Performance Standard назначается за 3 недели до планируемой даты ухода (24 апреля). В этот день руководитель получает оповещение, что Performance Standard доступен для заполнения в системе. До ухода сотрудника руководитель назначает с ним Touch Base для обсуждения обратной связи, а также внесения согласия сотрудника с результатами в приложение #MYBEST.

Длительное отсутствие по причине болезни (более 6 недель)

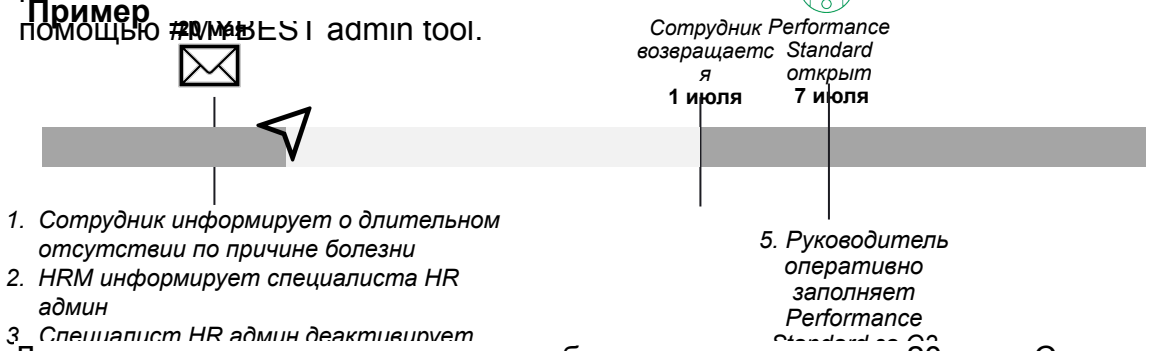
Во время длительного отсутствия по причине болезни все ключевые элементы, включая Performance Standard становятся **неактивными**.

Процесс:

1. HRM информирует специалиста HR admin
2. Специалист HR admin вручную деактивирует ключевые элементы сотрудника, используя #MYBEST admin tool и создает отсутствие в SAP.
3. Следующий Performance Standard будет проведен после возвращения сотрудника (после периода, обозначенного доктором в больничном листе, если применимо).

Performance Standard создается только в случае, если сотрудник работал 3 и более недель в квартале. Если сотрудник отработал менее 3 недель в квартале специалист HR admin может удалить этот Performance Standard с помощью #MYBEST admin tool.

Пример



Длительное отсутствие по причине болезни начинается с 20 мая. Сотрудник предоставляет HRM руководителю справку от врача и HRM информирует специалиста HR admin. Специалист HR admin деактивирует все ключевые элементы #MYBEST на этот период (используя #MYBEST admin tool) и создает отсутствие в SAP. После возвращения сотрудника следующий Performance Standard заполняется руководителем за Q2.

ОТСУТСТВИЯ

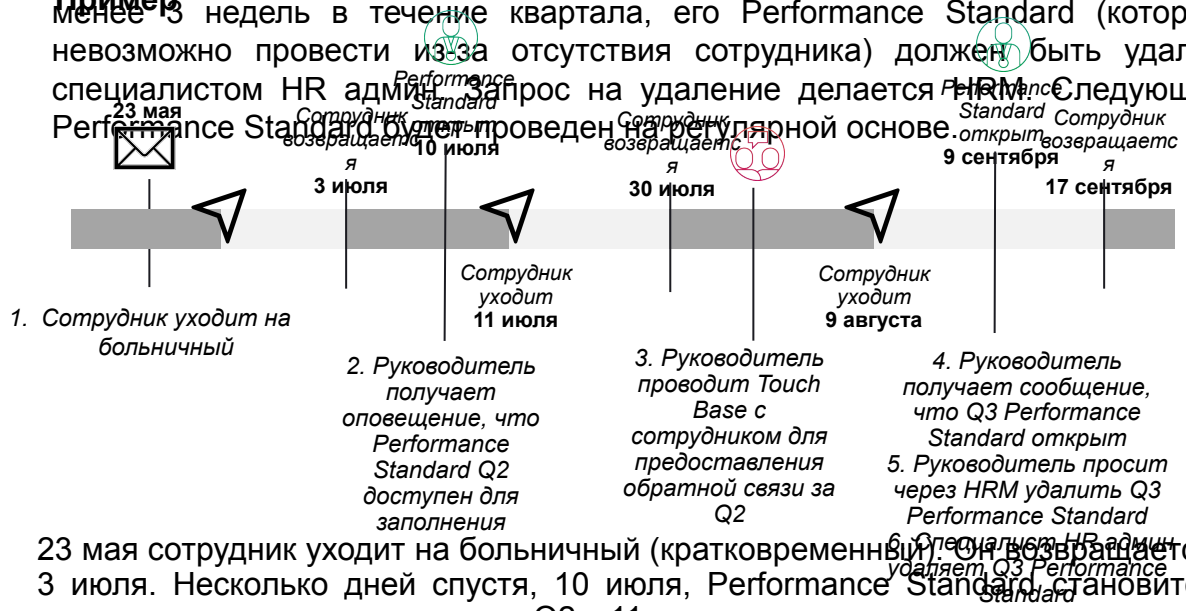
Краткосрочное отсутствие по причине болезни (менее 6 недель) **или болезни ребенка**

Во время краткосрочного отсутствия по причине болезни или болезни ребенка все ключевые элементы, включая Performance Standard остаются **активными** в течение квартала и доступными для заполнения в актуальные для всех сотрудников сроки. Если сотрудник и руководитель не могут провести Performance Standard в общие для всех сроки, то оценка происходит после возвращения сотрудника (после периода, обозначенного доктором в больничном листе, если применимо).

Больничные листы с прерыванием на рабочие периоды

В случае повторяющихся больничных с прерыванием на рабочие периоды, сотрудник остается **активным** в приложении #MYBEST т.к. невозможно предсказать когда он вернется к работе. В случае, если сотрудник работает менее 3 недель в течение квартала, его Performance Standard (который невозможно провести из-за отсутствия сотрудника) должен быть удален специалистом HR admin. Запрос на удаление делается через HRM. Следующий Performance Standard будет проведен на регулярной основе.

Пример



23 мая сотрудник уходит на больничный (кратковременный). Он возвращается 3 июля. Несколько дней спустя, 10 июля, Performance Standard становится доступен для заполнения за Q2. 11 июля сотрудник снова уходит на больничный не имея достаточно времени для обсуждения обратной связи с руководителем.

Руководитель заполняет Performance Standard на основе своих наблюдений поведения сотрудника согласно модели 3C и его результативности, публикует результаты и планирует Touch Base после возвращения сотрудника. Сотрудник возвращается 30 июля и руководитель проводит Touch Base, на котором предоставляет сотруднику обратную связь.

Сотрудник уходит на больничный 9 августа и возвращается 17 сентября. Performance Standard за Q3 доступен для заполнения, несмотря на то, что у сотрудника не было возможности продемонстрировать какой либо результат по причине отсутствий. Поэтому, руководитель просит HRM удалить Performance Standard сотрудника за Q3. Специалист HR admin проверяет не работал ли сотрудник 3 и более недель в данном квартале и удаляет Performance Standard сотрудника.

ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ

Описанный ниже процесс применим для:

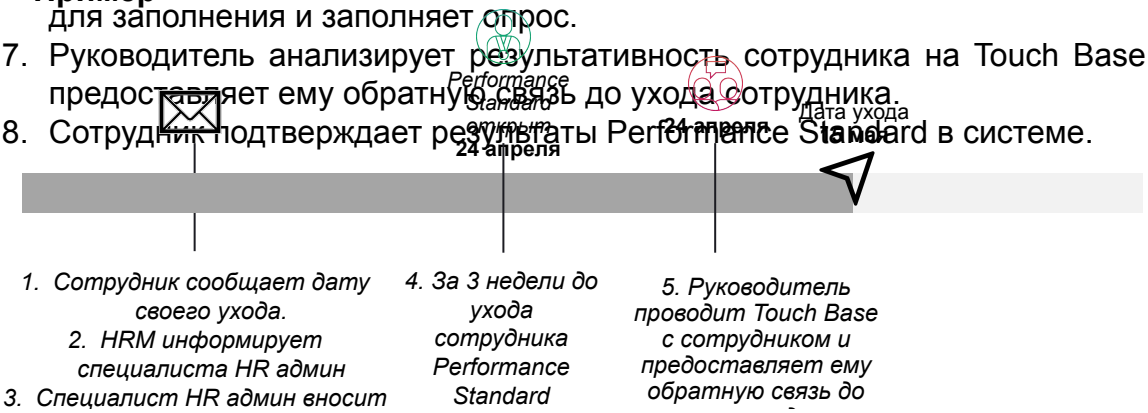
- **Увольнение линейного сотрудника**
- **Линейный сотрудник со срочным договором**
- **Выход на пенсию линейного сотрудника**

Сотрудникам, покидающим компанию необходимо провести Performance Standard до последнего рабочего дня. Этот процесс применим в случае, если сотрудник отработал 3 и более недель, а также если дата его ухода не совпадает с периодом ежеквартальной оценки. Если сотрудник отработал в новом квартале менее 3 недель, то проведение для него Performance Standard не требуется.

Процесс:

2. Сотрудник планирует покинуть компанию в дату, не совпадающую с периодом ежеквартальной оценки.
3. Сотрудник информирует своего HRM и руководителя.
4. HRM информирует специалиста HR admin о планируемой дате ухода сотрудника для внесения ее в SAP.
5. Performance Standard автоматически открывается за 3 недели до даты ухода сотрудника.
6. Руководитель получает оповещение, что Performance Standard доступен для заполнения и заполняет опрос.
7. Руководитель анализирует результативность сотрудника на Touch Base и предоставляет ему обратную связь до ухода сотрудника.
8. Сотрудник подтверждает результаты Performance Standard в системе.

Пример



Сотрудник планирует покинуть компанию 15 мая. HRM информирует специалиста HR admin. Специалист HR admin вносит дату ухода сотрудника в SAP. За 3 недели до планируемой даты ухода руководитель получает оповещение от приложения #MYBEST, что Performance Standard доступен для заполнения. До ухода сотрудника руководитель проводит Touch Base с сотрудником и предоставляет ему обратную связь, а также убеждается в том, что сотрудник согласился с результатами в приложении.

ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ

Описанный ниже процесс применим для:

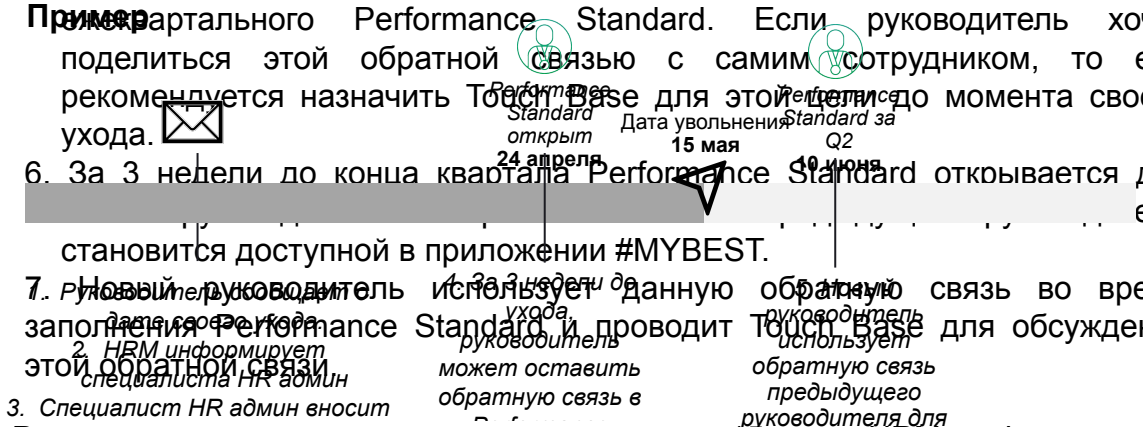
- **Увольнение руководителя**
- **Руководитель со срочным договором**
- **Выход на пенсию руководителя**

Если руководитель планирует покинуть компанию **до** периода ежеквартальной оценки Performance Standard, ему необходимо поделиться своей обратной связью о результативности сотрудника в приложении #MYBEST до своего последнего рабочего дня. Если дата ухода планируется в период ежеквартальной оценки Performance, то в его обязанность входит завершение Performance Standard для всех своих сотрудников. Если руководитель их не заполнит, что после его ухода они будут эскалированы к вышестоящему руководителю.

Процесс:

2. Руководитель планирует покинуть компанию **до** периода ежеквартальной оценки Performance Standard.
3. Он информирует своих HRM и руководителя.
4. HRM информирует специалиста HR admin, который вносит информацию о дате ухода руководителя в SAP.
5. Performance Standard автоматически запрашивает у руководителя обратную связь о его сотрудниках за 3 недели до даты ухода. Этот запрос можно найти в разделе “Другие задачи” на вкладке руководителя.
6. Руководитель, покидающий компанию заполняет опрос и предоставляет свою обратную связь о проявлениях 3С и результативности сотрудника для нового руководителя в приложении #MYBEST. Данная обратная связь не видна сотруднику (-ам), но видна новому руководителю во время ежеквартального Performance Standard. Если руководитель хочет поделиться этой обратной связью с самим сотрудником, то ему рекомендуется назначить Touch Base для этой цели до момента своего ухода.
6. За 3 недели до конца квартала Performance Standard открывается для [illegible] руководителя становится доступной в приложении #MYBEST.
7. Новый руководитель использует данную обратную связь во время заполнения Performance Standard и проводит Touch Base для обсуждения этой обратной связи.

Пример



Руководитель планирует покинуть компанию 15 мая. HRM информирует специалиста HR admin. Специалист HR admin вносит дату ухода руководителя в SAP. 24 апреля руководитель получает оповещение от приложения #MYBEST, что он может оставить свою обратную связь в Performance Standard по своим сотрудникам в разделе “Другие задачи” на вкладке руководителя. Руководитель заполняет опрос на основе своих наблюдений поведения сотрудника согласно модели 3С и его результативности. Во время следующего Performance Standard (10 июня) обратная связь предыдущего руководителя становится доступной для нового руководителя и используется им для обратной связи сотруднику (-ам).

ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ И ДРУГИЕ ОСОБЫЕ СЛУЧАИ

Незапланированное увольнение

Сотрудникам, покидающим компанию необходимо провести Performance Standard до последнего рабочего дня. Этот процесс применим в случае, если сотрудник отработал 3 и более недель, а также если дата его ухода не совпадает с периодом ежеквартальной оценки. Если сотрудник отработал в новом квартале менее 3 недель, то проведение для него Performance Standard не требуется.

Процесс:

1. Сотрудник планирует покинуть компанию в дату, не совпадающую с периодом ежеквартальной оценки.
2. При получении сотрудником обходного листа HRM и руководитель проверяют, что Performance Standard был создан для данного сотрудника в приложении #MYBEST. Если Performance Standard не был создан его необходимо будет заполнить в бумажном виде.
3. Руководитель заполняет Performance Standard в приложении #MYBEST или в бумажном виде.
4. Руководитель делится результатами с сотрудником и убеждается, что он согласен с результатом.
5. Специалист HR admin, вносит результаты Performance Standard с помощью #MYBEST admin tool (если заполнялся в бумажном виде).

Для руководителей внепланово покидающих компанию, заполнение обратной связи в Performance Standard по своим сотрудникам не является обязательным.

Краткосрочные и долгосрочные стажировки

В текущей версии, заполнение Performance Standard и запрос обратной связи у принимающего руководителя входит в обязанности **домашнего** руководителя. **Функционал альтернативного руководителя** в приложении #MYBEST будет доступен в будущем для заполнения всех ключевых элементов сотрудника *(доступно с декабря 2018).*

В случае длительной стажировки заполнение Performance Standard и всех ключевых элементов с сотрудником входит в обязанности **принимающего** руководителя.

ПРИЛОЖЕНИЕ #MYBEST

В этом раздела представлена информация о существующих правах доступа в приложение #MYBEST. Существуют различные роли в приложении #MYBEST: сотрудник, руководитель, вышестоящий руководитель и HRM. Ниже представлена инфо
преду

Ключевой элемент	Действия	Сотрудник	Руководитель	Вышестоящий руководитель	HRM**
Touch Base	Создавать и просматривать личные комментарии	Yes	No	No	No
	Создавать и просматривать открытые комментарии	Yes	Yes	No	No
		Yes	Yes	Yes	Yes
90-Day Plan	Просматривать Цели и Ключевые Обязательства	Yes	Yes	Yes	Yes
	Создавать Цели и Ключевые Обязательства	Yes	No	No	No
	Подтверждать Цели и Ключевые Обязательства	No	Yes	No	No
	Редактировать и архивировать Ключевые Обязательства	Yes	No	No	No
	Активировать заархивированные Ключевые Обязательства	Yes	Yes	No	No
	Редактировать Цели	Yes	No	No	No
		Yes	Yes	No	No
Coaching Card Insights	Выбирать оценивающих лиц	Yes	No	No	No
	Редактировать оценивающих лиц	Yes	Yes	No	No
	Подтверждать оценивающих лиц	No	Yes	No	No
	Просматривать результаты	Yes	Yes	Yes	Yes
Coaching Card Upward Feedback	Отправлять Опрос сотрудникам	No	Yes	No	No
	Заполнять Опрос	Yes	No	No	No
	Просматривать результаты	No	Yes	Yes	Yes
	Заполнять Опрос	No	Yes	Yes*	No
Performance Standard	Изменять результаты	No	Yes*	No	No
	Просматривать итоговые результаты	Yes	Yes	Yes	Yes
	Подтверждать результаты	Yes	No	No	No

**В версии приложения от 1 февраля 2018 HRM вид пока будет недоступен. Текущая версия прав доступа может измениться на основе руководства о защите персональных данных.
*Да, только в случае эскалации.

Модель Поддержки:

В случае возникновения **IT** проблем, а также запросов связанных с поддержкой в работе с приложением #MYBEST таких как: *Я не могу войти в приложение* или *Я не вижу необходимую кнопку* или *Произошла ошибка* свяжитесь с **IT** поддержкой, оставив заявку на локальный helpdesk.

В случае возникновения **функциональных** проблем , а также запросов связанных с изменением данных в #MYBEST таких как: *У меня отображается некорректный список подчиненных* или *У меня изменилась роли и данные в Performance Standard должны быть скорректированы* свяжитесь со своим HRM.

В случае возникновения **общих** вопросов связанных с новым

ВОПРОСЫ И ОТВЕТЫ
Общие вопросы

Как долго у меня есть доступ к информации о прямых подчиненных, после того как они покинули мою команду?
Руководитель имеет доступ к данным бывшего сотрудника в приложении #MYBEST в течение 6 месяцев после того, как сотрудник покидает команду. Через 6 месяцев доступ пропадает.

Даже если сотрудник покидает команду, его предыдущий руководитель ответственен за оценку его результативности за период совместной работы.

В случае, если сотрудник перешел в новую команду, любая информация, занесенная с новым руководителем, не будет видна бывшему руководителю в приложении #MYBEST.