

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗВО «УКРАЇНСЬКИЙ КАТОЛИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ»

Факультет суспільних наук  
Кафедра управління та організаційного розвитку

Магістерська робота  
на тему: Впровадження системи управління ефективністю Performance Review в  
компанії Roosh

Виконала студентка 6 курсу групи СУП-21

спеціальності 073 «Менеджмент»

Мерзлікіна В.О.

Керівник Альхімович Олександра

Рецензент Гірна Катерина

Львів 2023

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>3</b>
<b>РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СПІВРОБІТНИКІВ</b>	<b>5</b>
1.1 Аналіз наукових підходів до управління ефективністю співробітників	5
1.2 Підходи до управління ефективністю на основі поведінки	7
1.3 Підходи до управління ефективністю на основі результатів	9
1.4 Інноваційні підходи в управлінні ефективністю співробітників	14
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ROOSH ТА ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ</b>	<b>17</b>
2.1 Аналіз бізнес стратегії та стратегії з управління персоналом компанії Roosh	17
2.2 Дослідження думок співробітників компанії Roosh	24
2.3 Обґрунтування інструментів, обраних для управління ефективністю в компанії Roosh	27
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ З УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ</b>	<b>32</b>
3.1 Розрахунок і обґрунтування бюджету проєкту	32
3.2 Комунікаційна стратегія на підтримку впровадження системи управління ефективністю	35
3.3 Проміжні результати впровадження системи управління ефективністю Performance Review в компанії Roosh	41
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>46</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>49</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>53</b>

## ВСТУП

Управління ефективністю для більшості організацій є невід'ємною частиною їхньої системи управління талантами в організації, що дозволяє не тільки залучати, розвивати та утримувати кращих фахівців ринку, але й створює умови для досягнення цілей та реалізації стратегії організації.

90% компаній, які передивились свої підходи до управління продуктивністю, бачать безпосереднє покращення взаємодії між командами, 96% кажуть, що процеси стали простішими, а 83% кажуть, що бачать підвищення якості спілкування між співробітниками та менеджерами. [1]

Важливі рішення щодо того, кого підвищити, скільки підвищити та кого перевести на нову роль, стають легшими та кращими завдяки даним. 91% компаній, які запровадили безперервне управління продуктивністю, кажуть, що тепер вони мають кращі дані для прийняття рішень людьми. [2]

Компанія Roosh, впровадженню системи управління ефективністю в якій присвячено цю роботу, є молодого українською технологічною компанією, в якій лише вибудовуються процеси управління командами, тож не всі, звичні для інших організацій інструменти та системи характерні для організації, що ми описуємо в нашій роботі. Проте позиція менеджерів та HR команди компанії в тому, щоб не впроваджувати процеси заради процесів, а застосовувати управлінські інструменти для вирішення певних управлінських проблем. На другий рік існування компанії Roosh виникли проблеми, що потребували підвищеної уваги до ефективності працівників. Зокрема, команди вперше за час свого існування почали працювати віддалено, а кількість працівників стрімко зростала через масштабування компанії, тож актуалізувалась необхідність більш уважного каскадування і донесення цілей компанії кожному співробітнику і посилення контролю над їхнім виконанням, для чого наша команда звернулась до теорій управління ефективністю персоналу.

В процесі написання роботи нами розглянуто теоретичні підходи до управління ефективністю, що базуються на оцінці поведінки співробітників, а

також - на оцінці результатів, серед яких, зокрема і MBO – Management by Objectives, і OKR – Objectives and Key Results, а також опрацьовано інноваційні інструменти, що запропоновано сучасними експертами з лідерства, задля більш гнучкого управління ефективністю в організаціях, зокрема – концепція п'яти розмов Тіма Бейкера.

Метою нашого проєкту є розробка та впровадження системи управління ефективністю в компанії Roosh, що допоможе регулярно оцінювати співробітників і прогрес у розвитку їхніх навичок і компетенцій, забезпечить можливість керівникам зважено приймати рішення про розвиток, утримання і звільнення співробітників, створить механізм регулярного отримання зворотного зв'язку для співробітників компанії.

Задля вибору найкращих інструментів з існуючих для управління ефективністю в компанії Roosh нами було проаналізовано бізнес стратегію компанії, що розкрита в першому підрозділі другого розділу, а також проведено і проаналізовано дослідження думок співробітників компанії, результати якого наведені в другому підрозділі другого розділу. Третій розділ розкриває деталізацію бюджету проєкту з впровадження системи управління ефективністю та комунікаційну стратегію, що була використана нами для популяризації системи як управлінського інструмента в середині компанії для різних груп стейкхолдерів. На момент написання роботи уже вдалось реалізувати один цикл оцінки ефективності співробітників, тож в кінці роботи наведено основні управлінські висновки, отримані в ході впровадження системи управління ефективності, а також в процесі написання цієї роботи.

## РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СПІВРОБІТНИКІВ

### 1.1 Аналіз наукових підходів до управління ефективністю співробітників

Управління ефективністю (англійською “Performance Management”) служить для менеджерів інструментом для оцінки ефективності своїх співробітників. Впроваджуючи методи управління ефективністю, команди та окремі особи можуть ефективніше працювати над досягненням цілей організації. Система управління ефективністю співробітників розглядається, як безперервний процес, в якому менеджери та безпосередні керівники намагаються залучити та мотивувати співробітників для того, що вони виконували свою роботу більше ефективно та якісно, використовуючи для цього різні підходи, що найкраще працюють для них. [3]

Управління ефективністю співробітників базується на кількох теоріях і концепціях. Деякі з ключових теорій і основ, які лежать в основі управління ефективністю, включають:

- 1) Теорія встановлення цілей: ця теорія припускає, що встановлення конкретних і складних цілей для працівників може підвищити їхню мотивацію та продуктивність. Теорія наголошує на важливості чітких цілей і зворотного зв'язку для підвищення продуктивності.
- 2) Теорія очікувань: ця теорія стверджує, що на мотивацію та продуктивність працівників впливають їхні переконання щодо зв'язку між їхніми зусиллями, продуктивністю та бажаними результатами. Теорія підкреслює важливість зв'язку очікуваних результатів із цінними винагородами та результатами.
- 3) Соціально-когнітивна теорія: ця теорія підкреслює роль соціальних факторів, таких як навчання шляхом спостереження та зворотний зв'язок, у формуванні поведінки та продуктивності працівників. Теорія наголошує на впливі соціальної взаємодії, рольового

моделювання та зворотного зв'язку підтримки для підвищення продуктивності.

- 4) Теорія справедливості: ця теорія передбачає, що працівники порівнюють свої співвідношення витрат і результатів (зусилля та результативність) з показниками інших, щоб оцінити справедливість і мотивацію. Теорія наголошує на важливості сприйнятої чесності та рівноправного ставлення для мотивації працівників працювати якнайкраще.
- 5) Теорія зворотного зв'язку щодо продуктивності: ця теорія зосереджується на важливості надання своєчасного та конструктивного зворотного зв'язку працівникам. Теорія підкреслює роль зворотного зв'язку в роз'ясненні очікувань, керуванні покращенням продуктивності та зміцненні бажаної поведінки.
- 6) Теорія постійного вдосконалення та навчання: ці теорії підкреслюють важливість створення культури постійного навчання та вдосконалення в організаціях. Теорії підкреслюють необхідність постійного зворотного зв'язку, розвитку навичок і можливостей для зростання, щоб з часом підвищити продуктивність співробітників.

Ці теорії, серед іншого, забезпечують основу для розуміння та впровадження ефективних практик управління ефективністю співробітників, спрямованих на оптимізацію індивідуальної та організаційної ефективності.

Формальні системи управління ефективністю мають різні назви в теорії менеджменту – управління ефективністю, продуктивністю, виконанням, або оцінка ефективності, продуктивності, виконання. Ми далі в роботі будемо використовувати термін управління ефективністю. Ці системи можуть відрізнятися в різних організаціях, проте вони мають деякі спільні риси. По-перше, вони включають зустріч один на один між співробітником та його / її керівником на регулярній основі, частіше за все – раз на рік або раз на півроку для обговорення ефективності працівника. По-друге, результати таких зустрічей

зазвичай фіксуються. По-третє, в результаті такого обговорення керівник з працівником складають план змін, які потрібно впровадити до наступної такої зустрічі

Системи управління ефективністю спрямовані на покращення індивідуальної та командної ефективності. Проте, у таких систем можуть бути і інші супутні цілі, зокрема, підвищення морального стану команди, прояснення очікувань або обов'язків між працівником та керівником, покращення комунікації згори донизу та знизу догори, посилення управлінського контролю над виконанням цілей організації та окремих співробітників, визначення можливостей для розвитку працівників та посилення розуміння цілей організації працівниками.

Одна з проблем, яка виникає в реалізації сучасних систем управління ефективністю закладається в тому, що більшість таких систем спрямовані на досягнення двох завдань одночасно – з одного боку вони використовуються як спосіб оцінити персональну ефективність співробітника за визначений період часу, а з іншої – ідентифікувати можливості розвитку співробітника на майбутнє.

Варто зазначити, що існують два різні підходи до вимірювання ефективності співробітників – визначення ефективності співробітників основі досягнених результатів або на основі поведінки і способі досягнення результатів. Таким чином, ідентифікують два різновиди системи управління ефективністю – управління ефективністю, засноване на оцінці поведінки співробітників, і управління ефективністю, засноване на оцінці результатів. [3] Далі ми розглянемо обидва підходи і інструменти для реалізації кожного з них.

## **1.2 Підходи до управління ефективністю на основі поведінки**

В рамках підходу до управління ефективністю менеджер здійснює оцінювання співробітника на основі оцінки загальної поведінки співробітника протягом періоду оцінювання. Поведінковий підхід до оцінювання працівників вимагає в керівників розглядати ефективність працівників за певними

критеріями, які заздалегідь визначені та закріплені в організації. Як правило, для такої оцінки використовуються певні форми для оцінки.

Більш витонченим методом оцінювання є оцінка співробітників за компетенціями – поведінковими характеристиками, які очікуються від працівника і зумовлені посадою, яку він або вона займає, або функцією, в якій він або вона працює. Відправною точкою в таких системах є визначення конкретної поведінки або моделі компетенцій, які є найважливішими для працівників на певних посадах або у відділах.

Таким чином, працівники оцінюються відповідно до того, наскільки, на думку їхнього безпосереднього керівника, вони фактично відповідають або перевищують основні вимоги відповідної роботи.

Розглянемо базові методи оцінки компетенцій, що є розповсюдженими в організаціях.

- 1) Оцінка методом 180 градусів, що ґрунтується на самооцінці компетенцій працівником, а також оцінці від керівника.
- 2) Оцінка методом 360 градусів, яка зазвичай використовується для співробітників, які мають команди в безпосередньому підпорядкуванні. Така оцінка, окрім самооцінки працівника, ґрунтується на зворотному зв'язку від менеджера, а також підлеглих і колег, з якими співпрацює той, кого оцінюють. Також в таку оцінку можуть включати зворотний зв'язок від зовнішніх чи внутрішніх клієнтів.

Проте, відмічають деякі недоліки такого методу оцінювання, як, наприклад, проблему об'єктивності -не можливо переконатись, що колеги та підлеглі не оцінюють когось таким чином, щоб сприяти своїм власним інтересам або дають оцінку, повністю зумовлену особистими, але не робочими стосунками?

Також варто враховувати, що надання зворотного зв'язку таким методом має здійснюватися з високим ступенем конфіденційності, тому той, хто реалізовує таку оцінку, збирає та обробляє дані, має бути не тільки високо



професійним, але й мати високі етичні стандарти для того, щоб забезпечити конфіденційність усім учасникам оцінки. Для успішного проведення оцінки та отримання валідних її результатів необхідно забезпечити повну конфіденційність, щоб співробітники не боялися наслідків зворотного зв'язку, який вони надають про керівника. З цієї причини єдиним реалістичним підходом є розробка стандартних форм оцінювання для використання в усій організації.

Також для успішної реалізації оцінки методом 360 градусів варто використовувати інструмент оцінювання виключно для визначення можливостей для розвитку. Іншими словами, кар'єрний розвиток всередині компанії та зміна винагороди не можуть бути пов'язані з результатами оцінки методом 360 градусів. Проте, опосередковано кар'єрний розвиток і зміна винагороди все ж таки пов'язані з оцінкою, оскільки результатом процесу розвитку може бути краща продуктивність і, отже, - кар'єрні зміни або зміни винагороди. [3]

### **1.3 Підходи до управління ефективністю на основі результатів**

Результати роботи можна оцінювати за кількісними і якісними параметрами. На певних посадах співробітників можна оцінити за кількісними даними, найпоширенішими прикладами таких посад є ті, на яких працівники постійно повторюють одну і ту саму процедуру чи дію, що дозволяє отримати чіткі показники їхньої ефективності чи результативності, наприклад, - на виробництві.

Оцінка якісних параметрів в рамках управління ефективністю на основі результатів можлива за умови попереднього формулювання цілей для кожної окремої посади. За такого підходу керівник з працівником домовляються на початку періоду про цілі, необхідні до виконання. Наприкінці періоду ефективність працівника оцінюється відносно того, скільки цілей було досягнуто або наскільки якісно вони були виконані.

Раз на рік або раз на півроку менеджер проводить зустріч з кожним працівником для того, щоб обговорити минулі досягнення, і запланувати цілі на наступний період. При цьому методологія формулювання цілей може відрізнятися в різних організаціях – в деяких організаціях цілі формуються керівником та точно відображають потреби організації, в той час, як в інших організаціях на працівниках лежить відповідальність за формулювання їхніх цілей, і вони можуть відображати не тільки загальні пріоритети організації, але й цілі з розвитку самого співробітника. Також використовується комбінація цих двох підходів, що дозволяє менеджеру мати діалог із співробітником про цілі і погодити цілі, які будуть відповідати стратегії організації та відображати персональні цілі працівника. [3]

Існують різні підходи до формулювання цілей, які дозволяють кожній організації та навіть команді вибудувувати свою ефективну модель управління цілями і виконанням співробітників. Найбільш популярними у використанні та актуальними для розгляду вважаємо формулювання цілей за моделлю SMART, систему управління по цілям Management by Objectives та OKR – Objectives and Key Results.

Абревіатура SMART використовується в контексті управління ефективністю на основі результатів для того, щоб описати формат і методологію постановки цілей. Згідно до цієї методології, ціль має бути:

S – specific – специфічна, тобто конкретно сформульована;

M – measurable – вимірювана, має містити точні критерії, які допоможуть об'єктивно виміряти, чи досягнута вона чи ні;

A – achievable – досяжна, згідно до реалій, в яких вона сформульована;

R – realistic – реалістична, тобто взагалі можлива до виконання;

T – time bound – обмежена в часі, має бути розуміння початку та кінця роботи над ціллю.

Фундаментальний підхід до управління ефективністю по цілям сформулював у 1954 році Пітер Друкер в своїй книзі «Практика менеджменту», його назва – управління за цілями (результатами) – managing by objectives. [4]

Такий підхід передбачає визначення керівництвом компанії конкретних цілей в організації і пошук рішень про те, як послідовно досягти кожної мети, і яка участь кожного з підрозділів і співробітників в цих досягненнях.

По суті, МВО — це процес або система, розроблена для менеджерів, у якій керівник і його підлеглий сідають і спільно встановлюють конкретні цілі, які мають бути досягнуті протягом встановленого періоду часу, і за які потім безпосередньо відповідає підлеглий.

Усі організації існують для певної мети, і для досягнення цієї мети вище керівництво зазвичай встановлює цілі та завдання, які є спільними для всієї організації. В організаціях, які не використовують підхід МВО, більшість планування та встановлення цілей для досягнення цих спільних організаційних цілей спрямовані згори вниз. Плани і цілі передаються з одного рівня управління на інший, а підлеглим повідомляють, що робити і за що вони відповідатимуть. Підхід МВО вносить елемент діалогу в процес передачі планів і цілей від одного рівня організації до іншого. Менеджер приносить конкретні цілі та заходи для підлеглого на нараду з цим підлеглим, який також приносить конкретні цілі та заходи, які він або вона вважає доречними або такими, що посприяють кращому виконанню роботи. Разом вони розробляють групу конкретних цілей, показників досягнення та часових рамок, у які підлеглий бере на себе зобов'язання щодо досягнення цих цілей. Тоді підлеглий несе відповідальність за досягнення цілей. Керівник і підлеглий можуть час від часу проводити огляди прогресу та повторні зустрічі, але наприкінці встановленого періоду часу підлеглий оцінюється за результатами, яких він чи вона досягли. Його або її можуть винагородити за успіх просуванням по службі або підвищенням зарплати, або його або її можуть звільнити чи перевести на роботу, яка забезпечить необхідне навчання та розвиток. Яким би не був результат, він базуватиметься на досягненні цілей, у встановленні яких підлеглий брав певну участь і які зобов'язався досягти.

Перевагами такого підходу можуть бути:

- 1) Отримання більшої відданості та бажання зробити свій внесок від підлеглих, оскільки співробітники відчують, що цілі, над якими вони працюють, не просто передані їм, а насправді належать їм, оскільки вони брали участь у їх формулюванні. Співробітники краще розуміють і відчують свій внесок в досягнення цілей організації, а значить – мають відчуття причетності, яке позитивно впливає на загальний рівень залученості персоналу.
- 2) Кращий контроль і координація для досягнення мети команди і компанії за рахунок більш чіткого уявлення співробітників про те, хто з них що робить і як внесок кожного з них дозволяє досягти загальних цілей організації
- 3) Планування розвитку та навчання співробітників здійснюється з розумінням того, як вони працюють над виконанням конкретних цілей організації. Також такий підхід навчає співробітників планувати свою діяльність в контексті загальних цілей організації, а значить – розвивати стратегічне мислення.

Проте, варто зазначити і певні ризики від використання управління за цілями на практиці. Те, що має бути системою, яка передбачає діалог і розвиток між керівником і співробітником з метою досягнення результатів, часто вироджується в систему, в якій менеджер чинить тиск на підлеглому, щоб він досяг результатів, і забуває про використання МВО для відданості, бажання сприяти та розвитку менеджменту. Іноді навіть керівники з добрими намірами зловживають МВО, тому що не мають навичок міжособистісного спілкування або роботи з мотивацією співробітників. [5]

У відповідь на певну негнучкість управління за цілями та для задоволення потреб працівників більше впливати на свої робочі цілі, а також для забезпечення певної гнучкості в управлінні організаціями виник інший підхід до управління по цілям – OKR – Objectives and Key Results.

OKR — це методологія постановки і реалізації цілей. Її основна перевага в тому, що вона спрямована на отримання потрібного результату протягом

певного періоду (найчастіше це квартал). А ще OKR допомагає компаніям робити істотні прориви, оскільки передбачає постановку амбітних цілей, важких до виконання. Компанією-лідером з впровадження OKR в свою систему управління є Google – ще у 1999 році венчурний інвестор Джон Дорр запропонував роботу за OKR тоді ще маленькому стартапу, і відтоді кожен співробітник Google щоквартально ставить цілі за OKR. Цю методологію для свого розвитку також використовують тисячі компаній, серед яких Netflix, Amazon, Facebook, Adobe та інші.

В рамках методології OKR визначаються:

- 1) Objective - глобальна мета, яка описує, куди іде організація чи команда за певний період;
- 2) Key Result - це ключовий результат по відношенню до Objective, показує етапи просування до глобальної мети, або відповідає на питання, як ми зрозуміємо, що досягли зазначеної мети.

Цілі (Objectives) визначають ключову цінність для бізнесу. Вони відповідають на питання «Що? Навіщо?». Ключові результати (Key Results) - відповідь на питання «Як?». Якщо мета — це часто абстрактне гасло, то ключовий результат — це максимальна конкретика, без жодної води. [6]

Традиційні моделі управління по цілям, а також оцінки поведінки співробітників з метою управління їхньою ефективністю все частіше, на думку експертів та практиків з управління командам не витримують ризики, пов'язані з посиленням конкурентного середовища для багатьох організацій, швидкістю змін в навколишньому середовищі, через які організаціям доводиться ставати більш гнучкими для того, щоб вправно реагувати на виклики сьогодення, організаційні пріоритети швидко змінюються, те, що було важливим півроку тому, може втратити будь-який сенс сьогодні. Тому компанії все частіше відмовляються від формування та закріплення на рік чи навіть півроку на користь більше гнучких моделей.

Співробітники, які будуть працювати над цілями, сформульованими півріччя тому, а не над тими, що відображають нові реалії, можуть з такою ж

ймовірністю завдати шкоди продуктивності організації, як і допомогти їй її максимізувати. В такому випадку оцінка ефективності на основі цілей може характеризуватись за альтернативною аббревіатурою - DUMB:

D – defective – неефективні.

U – unrealistic – нереалістичні,

M – misdirected – неправильно спрямовані,

B – bureaucratic - бюрократичні. [7]

#### **1.4 Інноваційні підходи в управлінні ефективністю співробітників**

Розглянуті нами в попередніх підрозділах підходи останніми роками піддаються критиці, стверджується, що їхній фактичний вплив на індивідуальну продуктивність працівників є обмеженим і складно вимірюваним - сильний виконавець буде працювати добре, а слабкий — погано, незважаючи на те, як би часто і як би формально вони не оцінювалися.

Деякі HR експерти та автори пропонують інноваційні методи, за допомогою яких системи управління ефективністю можна зробити більш актуальними для організацій, ефективними та добре адаптованими до швидкоплинного та конкурентоспроможного середовища. [3]

Один з таких підходів – концепція п'яти розмов, запропонована експертом з лідерства, менеджменту та організаційного розвитку Тімом Бейкером в його роботі «The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential» [8]. Автор пропонує компаніям переглянути та замінити процеси оцінки, управління ефективністю та залученістю персоналу системою із п'яти розмов, що проводиться менеджером раз на місяць, або доповнити свій цикл управління талантами такими розмовами. Концепція п'яти розмов складається з двадцяти хвилинної розмови раз на місяць протягом п'ятимісячного періоду, кожна з розмов тематична та передбачає серію запитань, до яких мають бути готовими як менеджер, який проводить цю розмову, так і сам співробітник, який бере в ній участь. Далі пропонуємо ознайомитись з темами таких розмов та приблизними питаннями до обговорення.

Таблиця 1.1

Тематика зустрічей та питання до обговорення в рамках концепції п'яти розмов

<b>Термін проведення</b>	<b>Тема розмови</b>	<b>Питання до обговорення</b>
1 місяць	Оцінка «клімату»	Задоволеність роботою, моральний стан та комунікації
2 місяць	Розмова про сильні сторони співробітника та таланти	Ефективне використання співробітником своїх сильних сторін та талентів в роботі зараз та перспективи посилення ефективності їхнього використання в майбутньому
3 місяць	Розмова про можливості для розвитку	Необхідні покращення в продуктивності та ефективності роботи
4 місяць	Розмова про навчання та розвиток	Можливості для навчання та розвитку співробітника та необхідна для цього підтримка
5 місяць	Розмова про інновації та постійне покращення	Ідеї співробітника для покращення робочого середовища, своєї ефективності та продуктивності команди загалом

На думку автора концепції, впровадження п'яти розмов надає переваги компанії в цілому та усім учасникам таких розмов. Автор вважає таку концепцію найкращим інструментом для впровадження змін в організаційній культурі компанії, що призводить до більшого рівня довіри в організації, залученості персоналу, та покращенню продуктивності роботи кожного окремого співробітника і, як наслідок, компанії загалом. На думку автора, регулярне проведення п'яти розмов дозволяє менеджерам організації розвивати свої управлінські навички, посилювати свій вплив на команду та організацію, а також розвивати людей, які працюють в їх командах. Члени команд, які працюють в рамках такої концепції, на думку її автора, стають більш залученими, натхненними та відповідальними відносно своєї роботи та ставлення до компанії загалом. [9]

Допомагає забезпечити гнучкість і швидкість в управлінні ефективністю в командах, що працюють в висококонкурентному середовищі і гнучка методологія управління проектами Agile. Все більше функцій, окрім безпосередньо технічних обирають цю методологію для дизайнування своїх процесів, і управління командами не є виключенням. Організації перестають намагатись планувати на рік або півроку вперед, і традиційна оцінка ефективності співробітників раз на рік і каскадування цілей згори донизу також перестають бути актуальними. Працівники все частіше бувають залучені одночасно в декілька проектів, або змінюють декілька проектів в рамках однієї компанії протягом року, тому річна оцінка від одного керівника перестає бути валідною і актуальною, співробітникам потрібно більше зворотного зв'язку, від більшої кількості залучених стейкхолдерів и частіше. Тому все більше організацій орієнтують свої системи управління ефективністю та оцінки на завершення роботи над конкретним проектом і оцінку виконання проектних цілей та завдань.

Багато організацій перейшли на оцінювання ефективності, що проводиться проєкт за проєктом. Ця зміна поширилася на низку галузей, включаючи роздрібну торгівлю (“Gap”), велику фармацевтику (“Pfizer”),



страхування (“Cigna”), інвестування (“OppenheimerFunds”), споживчі товари (“P&G”) і бухгалтерський облік (усі компанії великої четвірки). Загалом основна увага зосереджена на наданні миттєвого зворотного зв’язку протягом року, щоб команди могли стати спритнішими, виправляти помилки тут і зараз, підвищувати продуктивність і навчатися через ітерації — усе це є ключовими принципами гнучкості в методології управління Agile. [10]

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ БІЗНЕС СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ ROOSH ТА ВИБІР ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ВПРОВАДЖЕННЯ**

### **2.1 Аналіз бізнес стратегії та стратегії з управління персоналом компанії Roosh**

Українська компанія Roosh, в рамках якої виконано наше дослідження, - екосистема технологічних компаній, що запускають власні стартапи і технологічні ініціативи та інвестують в проекти, сфокусовані на штучному інтелекті та машинному навчанні. В структуру компанії входять шість підрозділів, які всередині компанії називають бізнес юнітами:

- 1) Pawa - венчурна студія, що відповідає за створення і запуск стартапів на базі машинного навчання.
- 2) Zibra AI - стартап, що розробляє набір інструментів на базі штучного інтелекту для створення реалістичного 3D-контенту в комп'ютерних іграх і мета всесвіті.
- 3) Roosh Ventures - венчурний фонд, що інвестує у технологічні стартапи на різних стадіях, фокусуючись на ринках США і Європи.
- 4) AI House - ком'юніті ентузіастів у сфері штучного інтелекту та машинного навчання, спрямоване на обмін досвідом і знаннями, здобуття нових навичок, реалізацію технологічних ідей та розвиток індустрії штучного інтелекту в Україні. Команда проекту проводить школи з машинного навчання, воркшопи та зустрічі з лекторами-практиками, конференції з міжнародними спеціалістами, зустрічі для обміну ідеями з лідерами думок в сфері штучного інтелекту та машинного навчання.
- 5) Gathers - освітній проєкт, що допомагає спеціалістам і бізнес-командам отримувати практичні знання та експертизу в сфері машинного навчання за допомогою освітніх продуктів з залученням світових практиків індустрії машинного навчання.

- б) Roosh - управлінська компанія, всередині якої працюють здебільшого працівники операційних функцій, які забезпечують життєдіяльність усіх проєктів та підтримують досягнення проєктами своїх цілей.

Це є самостійні бізнеси, для яких характерні власні цілі в рамках місії екосистеми Roosh, специфіка, зумовлена цілями компанії, фінансові показники та окремі бюджети, керівництво, яке підпорядковується партнерам Roosh.

2022 рік кинув компанії Roosh багато неочікуваних нових викликів, як і кожному українському бізнесу. Після початку повномасштабного вторгнення рф на територію України компанія вперше перейшла на дистанційну, віддалену роботу, адже компанія досить молода, і ще не працювала в часи локдауну, спричиненого COVID, тож всі співробітники звикли до спільної роботи в офісі. Можливість працювати в офісі до початку повномасштабного вторгнення була однією з переваг компанії для зовнішніх кандидатів і співробітників, бо на той момент все ще багато компаній технологічної сфери дотримувались режиму віддаленої роботи. Однак перший досвід віддаленої роботи показав, що всередині команд немає інструментів для оцінювання та управління ефективністю роботи, темп, в якому працювали команди, ставав меншим, результати, яких команди досягали, ставали менш значущими, і причиною цього була не тільки віддалена робота, але й відсутність інструментів у керівників команд для оцінювання ефективності співробітників та управління нею.

На другий рік свого існування, який співпав з початком повномасштабного вторгнення, компанія стрімко зросла - з'явилось ще більше структурних підрозділів та нових співробітників, стало важко доносити спільні сенси та цілі до усіх співробітників такими інструментами, які використовували, коли компанія була ще невеликим стартапом. Тож перед управлінською командою постало завдання віднайти інструмент для каскадування цілей усім співробітникам компанії, щоб забезпечити виконання цілей, як кожного бізнес юніта всередині компанії, так і реалізацію місії цілої

екосистеми, забезпечивши кожному співробітнику розуміння зв'язку між його / її цілями та цілями його / її підрозділу.

Оскільки компанію було створено із декількох невеликих стартапів, також варто відзначити проблему відсутності розуміння спільних цілей та значущості роботи кожної окремої команди і кожного співробітника у досягненні цих цілей. На другий рік існування компанії стало зрозуміло, що бізнес стратегія та взагалі сенс існування компанії був прозорим і зрозумілим лише для керуючих партнерів, які заснували компанію і поєднали всі команду в єдину екосистему, а також для вищого керівництва – керівників бізнес юнітів та операційних функцій, при цьому звичайні працівники та керівники середнього рівня уявлення про спільні цілі компанії Roosh та регулярної комунікації про їх досягнення не мали. Тож було вирішено зробити акцент на донесенні таких цілей, визначенні загальної стратегії бізнесу та пошуку інструментів, що допоможуть загальні цілі бізнесу не просто каскадувати в окремі бізнес юніти компанії, а пов'язати цілі та амбіції кожного бізнес юніта з загальною метою компанії Roosh. Для цього вперше з моменту заснування були сформульовані місія та візія компанії Roosh.

**Візія** Roosh - це створення майбутнього України, в якому наша країна посідає важливе місце на глобальній карті AI/ML, навіть більше - ми бачимо нас центром AI/ML проєктів у Східній Європі.

Наша **місія** - це створення надійної екосистеми AI/ML в Україні, яка стане поштовхом і водночас хабом для розробки продуктів та зростання нових стартапів.

Згодом у відповідь на запитання як ми хочемо реалізовувати місію компанію та наближатись до здійснення візії, а також через прагнення зрозуміти, хто – наш ідеальний «рушмейт» (так всередині компанії називають її працівників), та якої поведінки ми очікуємо від наших співробітників, були визначені і **цінності компанії**:

- 1) Забудьте про посередність, будьте легендарними - Ми народилися в Україні, наш бізнес створили українці, тому сміливість закладена

в нашій ДНК. Ми команда ентузіастів, які не бояться зійти з второваного шляху. Ми мислимо масштабно, розвиваємося та розвиваємо наші проєкти, не забуваючи про нашу місію. Притаманна нам хоробрість дозволяє нам реалізовувати технологічні ініціативи, і ми шукаємо людей, що мають подібне мислення, які готові створювати майбутнє разом з нами.

- 2) Беріть на себе відповідальність - Ми заохочуємо людей брати на себе відповідальність за роботу та рішення, а також формувати свої наративи та захищати свої ідеї. Неважливо, яку посаду ви обіймаєте, скільки людей налічується у вашій команді (може в ній є тільки ви), будьте ініціативними, експериментуйте та не бійтеся помилок. Помилятися — це ок, проте важливо вчитися у процесі та ділитися досвідом з колегами.
- 3) Відкрийтеся світу - Ми відкриті до світу та можливостей, які трапляються навколо буквально на кожному кроці. Ми вчимося все життя, ми цінуємо софт скілс так же високо, як і хард скілс. Ми буквально у всьому бачимо можливості для розвитку. Бути професіоналом для нас — значить бути експертом у своїй справі, це внутрішня креативність та здатність із пристрасстю дивитися на світ навколо. Ми готові ділитися знаннями та досвідом з колегами, бо знаємо, що обмін знаннями сприяє як власному розвитку, так і колективному.
- 4) Спілкуйтесь з людьми - Ми віримо, що можемо все. Ця наша віра в тому числі тримається на нашій глобальній та дуже різноплановій спільноті професіоналів, підприємців, інвестиційних та інтелектуальних центрів, керівників підприємств і творчих умів. Це ком'юніті унікальне для України, і це також вирізняє нас. Розвивайте свою професійну спільноту, пам'ятаючи, наскільки це важливо для всіх нас.

- 5) Впроваджуйте інновації за допомогою AI та ML - Roosh — це технологічна компанія, це відчувається на всіх рівнях, у всіх відділах та процесах, навіть у фінансовому. Ми звикли шукати інноваційні рішення на кожному кроці, а наша екосистема об'єднує AI та ML науковців та інженерів. Ми рухаємося вперед та прагнемо робити світ кращим, докладаємо зусиль для того, аби навчити технології працювати на благо людства. Наша надійна та досвідчена команда інженерів є ще однією перевагою для наших венчурних проєктів — наша спільнота та портфельні компанії отримують вигоду від цієї можливості та використовують її на повну.
- 6) Будьте Rooshmate - Roosh — це не просто технологічна компанія. Ми працюємо нон-стоп, постійно навчаємося і знаємо, чого прагнемо та куди рухаємося. Ми дбаємо про своє представництво у зовнішньому світі та цінуємо естетичний інтелект. Ми прагнемо бути трендсеттерами моди на місцевому ринку та за його межами. Але ми ніколи не сприймаємо себе занадто серйозно. Ми веселі й кумедні, ми не боїмося жартувати. Ми знаємо, що ми молоді душею. Також ми підтримуємо одне одного та піклуємося про колег, тому наші привітні стосунки на роботі часто переростають у справжню дружбу поза нею.
- 7) Діліться - Ми створюємо майбутнє, а не зустрічаємося з ним випадково. Прагнучи досягнень, ми маємо навчитися не лише брати, а й давати — це має бути наш свідомий вибір. Коли ми говоримо про шерінг, ми маємо на увазі допомогу на всіх рівнях, бо справа далеко не в грошах, хоча робити донати також вкрай важливо. tБудьте громадянами своєї країни, діліться знаннями та досвідом, поширюйте важливу інформацію поза межами вашої спільноти — це все важливо як для процвітання нашої компанії, так і для майбутнього України.

Стратегія бізнесу дещо змінилась після початку повномасштабного вторгнення РФ на територію України, якщо компанія раніше фокусувалась насамперед на українському ринку, наприклад, в питанні створення ком'юніті та в рамках своїх освітніх проєктів, після початку повномасштабної війни, як і багато інших українських бізнесів, компанія прагнула розширити свої зони впливу на європейський ринок і стати повноправним членом AI / ML ком'юніті в Європі та світі, промотуючи Україну для іноземних колег. Таким чином основними завданнями бізнесу стали:

- 1) Переорієнтація освітніх проєктів та проєктів, спрямованих на створення AI / ML ком'юніті на європейський ринок;
- 2) Посилення нетворкінгу з потенційними інвесторами, фаундерами стартапів, AI / ML ентузіастами в Європі та США;
- 3) Розвиток та посилення власних продуктових проєктів для залучення інвестицій та успішного випуску стартапів з власної венчурної студії;
- 4) Пошук великих корпоративних клієнтів в Європі для спільних AI / ML проєктів та залучення інвестицій;
- 5) Промоція України як AI / ML хабу в Східній Європі, посилення внутрішньої AI / ML експертизи.

HR команда компанії Roosh на момент початку роботи над нашим проєктом складалась з трьох осіб: Head of HR, HR Business Partner, HR Generalist. Основним пріоритетом HR команди було посилення організаційної ефективності за рахунок розбудови процесів управління командами. Багато процесів, що є гігієнічно необхідними для будь-якої організації, особливо для компанії, яка стрімко зростає, вже було побудовано:

- 1) Впроваджено процедуру онбордингу та адаптації нових співробітників;
- 2) Впроваджено процедуру оффбордингу, проведення інтерв'ю при звільненні та роботу з аналітикою причин звільнення;
- 3) Розроблено та впроваджено підхід до навчання персоналу;

- 4) Забезпечено постійну підтримку співробітників з будь-яких організаційних питань та керівників з питань управління командами;
- 5) Впроваджено систему управління загальною винагородою для співробітників в кожному бізнес юніті.

Зміни, що відбулись в країні та компанії, сформували нові цілі та фокуси для HR команди:

- 1) З'явилась необхідність релокації співробітників, які зайняті в роботі над продуктами та проектами, у яких відбулась переорієнтація на європейський ринок;
- 2) Через стрімке зростання компанії та кожного окремого бізнес юніту актуалізувалась необхідність донесення спільних цілей компанії та впровадження інструменту управління цілями для співробітників;
- 3) Через перший неуспішний досвід віддаленої роботи розподілених команд, відсутність у менеджерів достатнього управлінського досвіду для управління командами не в умовах спільної роботи в офісі, а також через зростання команди та перехід компанії з моделі стартапу цілої екосистеми бізнесів із спільними цілями посилилась необхідність впровадження інструментів управління ефективністю співробітників;
- 4) З'явилась необхідність впровадження інструментів управління залученістю співробітників, зокрема, задля отримання швидкого зворотного зв'язку знизу догори, а також для формування у співробітників відчуття причетності не тільки до бізнес юніту, в якому вони працюють, але і до компанії Roosh загалом.

Таким чином, компанія Roosh на другий рік свого існування зіштовхнулась одночасно з викликами, пов'язаними з масштабуванням, а також з необхідністю впровадження структурованих підходів до управління цілями



компанії та ефективністю співробітників і команд для забезпечення своєчасних і актуальних відповідей на такі виклики.

## **2.2 Дослідження думок співробітників компанії Roosh**

Маючи на меті залучення співробітників кожного окремого бізнес юніту до спільного бренду компанії Roosh, а також задля отримання зворотного зв'язку про стан співробітників після переформатування роботи, нами було проведено дослідження думок співробітників компанії Roosh. Результати дослідження підкріпили запит менеджменту на впровадження системи управління ефективністю в компанії, адже підсвітили відсутність достатньої комунікації про цілі компанії, розуміння, як щоденна робота працівників впливає на досягнення таких цілей, а також запит працівників компанії на отримання зворотного зв'язку, що допоможе їм бути більш ефективними в своїй роботі. Нижче публікуємо деталі проведення такого дослідження та його результати, що вплинули на подальшу впровадження системи управління ефективністю в компанії Roosh.

Цільовою аудиторією дослідження стали всі працівники компанії Roosh, які на момент проведення дослідження працювали в компанії більше 3 місяців, що було важливо для того, аби забезпечити валідність відповідей, адже лише через деякий період від початку роботи працівник може скласти думку про процеси компанії. Таких працівників в компанії на момент проведення дослідження налічувалось 104.

Предметом дослідження стали як кількісні, так і якісні показники, серед кількісних:

- 1) Рівень задоволеності роботою – Satisfaction Rate, - що вимірювався 20 запитаннями в трьох секціях:
  - a. Стратегія компанії,
  - b. Команда, менеджмент та лідерство,
  - c. Кар'єрне та професійне зростання, функціональні активності та підтримка компанії під час війни;

2) Готовність рекомендувати компанію як хорошого роботодавця – eNPS

Якісні дані, отримані під час дослідження, збирались у відкритих запитаннях-коментарях до кожної з трьох вищезазначених секцій.

Для вимірювання рівня задоволеності роботою було обрано шкалу Лікерта [11] з 4 варіантами відповідей на питання:

- 1) Абсолютно не згоден / абсолютно не згодна
- 2) Не згоден / не згодна
- 3) Згоден / згодна
- 4) Повністю згоден / повністю згодна

Зазвичай у шкалі Лікерта присутній також проміжний варіант відповіді, наприклад «Важко оцінити», який, на наш погляд, дозволяє уникнути оцінки, тому в нашому дослідженні ми його не використовували.

Дослідження тривало два тижні, відповіді збирались за допомогою сервісу Google Forms. За результатами дослідження було виявлено:

Загальний рівень задоволеності працівників роботою (Satisfaction Rate) склав 73,1%, при тому, що на опитування ми отримали 78,8% відповідей (Response Rate) - 82 працівники з 104 тих, хто отримав посилання на проходження опитування, надали свої відповіді і коментарі. Готовність працівників рекомендувати компанію як гарного роботодавця, (employee Net Promoter Score) склала 75,6%, що навіть вище, ніж у світових компаніях, таких, як Netflix (68%), Apple (72%), Airbnb (74%) [12].

Задоволеність співробітників питаннями в секції Стратегія компанії склала 73,3%, питання, які негативно вплинули на результат в цій секції:

- «Я отримую необхідну мені інформацію для того, щоб виконувати свою роботу ефективно»;
- «В компанії відкриті і чесні комунікації»;
- «Вище керівництво компанії дає працівникам зрозуміле бачення напрямку, куди іде компанія» - тільки 89% опитуваних задоволені

тим, як керівництво комунікує напрямок, в якому розвивається компанія.

Задоволеність співробітників питаннями в секції Команда, менеджмент та лідерство склала 72,2%, питання, які негативно вплинули на результат в цій секції:

- «У мене є регулярні зустрічі з менеджером, де я отримую зворотний зв'язок» - опитування проілюструвало, що тільки 86% опитаних мають регулярні зустрічі з керівником;
- «Я отримую зворотний зв'язок, що допомагає мені покращувати мою ефективність»;
- «Я задоволений / задоволена комунікацією з боку керівництва компанії».

Задоволеність співробітників питаннями в секції Кар'єрне та професійне зростання, функціональні активності та підтримка компанії під час війни склала 73,8%, питання, які негативно вплинули на результат в цій секції:

- «Я відчуваю, що маю можливість кар'єрного розвитку в цій компанії» - 20% працівників операційних департаментів компанії Roosh відповіла негативно на це запитання;
- «Я задоволений / задоволена комунікацією компанії під час війни».

В результаті проведеного дослідження стало зрозуміло, що співробітники компанії потребують:

- 1) більше інформації про цілі компанії;
- 2) більше чесних та відкритих комунікацій з боку керівництва компанії, зокрема з питань підтримки компанією під час повномасштабного вторгнення;
- 3) зворотного зв'язку від керівників для покращення своєї ефективності;
- 4) розуміння про можливості для кар'єрного розвитку всередині компанії.

Таким чином, результати проведеного дослідження показали наявність запиту в працівників на розуміння цілей компанії та своєї участі в їхньому досягненні, необхідність працівників компанії Roosh отримувати зворотний зв'язок від безпосереднього керівника, який би давав можливість покращувати їхню ефективність, а також запит на розуміння можливостей кар'єрного розвитку всередині компанії.

### **2.3 Обґрунтування інструментів, обраних для управління ефективністю в компанії Roosh**

Оскільки компанія постала перед викликом одночасної необхідності об'єднання співробітників різних бізнес юнітів цілями компанії, включення їх до реалізації спільної мети, а також більш якісного управління ефективністю команд через труднощі, які виникли у зв'язку з віддаленою роботою та зростанням чисельності працівників, із врахуванням запиту співробітників на регулярний і якісний зворотний зв'язок від менеджерів, який допоміг би їм покращувати власну ефективність, HR командою було запропоновано впровадження системи управління ефективністю на основі оцінки поведінки співробітників а також OKR в якості системи управління цілями організації.

Впровадження OKR як методології управління цілями організації і управління ефективністю на основі результатів забезпечувала команда Операційного департаменту, тому предметом нашої роботи стало впровадження системи управління ефективністю Performance Review на основі поведінки співробітників, про що детально розповідаємо в цьому підрозділі роботи.

В компанії Roosh раніше не було структурованої системи оцінки ефективності співробітників, яка була б єдиною для всіх бізнес юнітів компанії. Кожен з керівників самостійно визначав методологію постановки та оцінки виконання цілей своїй команді, а також підхід до оцінки співробітників та надання їм зворотного зв'язку, що призвело до того, що досить вагома частина команди, згідно до результатів дослідження думок співробітників компанії Roosh, вважала, що зворотного зв'язку, який вони отримують від керівників,

недостатньо для того, щоб розвиватись та виконувати свою роботу ефективно. Також частина співробітників, згідно до результатів того ж дослідження, особливо в операційних департаментах, не бачили можливості розвивати свою кар'єру в компанії. Нами було зроблено припущення, що впровадження системи управління ефективністю може допомогти у вирішенні цих проблем, тож цілком впровадження інструменту було:

- 1) Розробити інструмент управління, який допоможе регулярно оцінювати кожного зі співробітників і прогрес у розвитку їхніх навичок і компетенцій, необхідних на поточній посаді;
- 2) Створити прозорий інструмент оцінки працівників, який дозволить керівникам приймати рішення про їхній розвиток / утримання / звільнення виважено та об'єктивно;
- 3) Створити простий і зрозумілий для співробітників спосіб отримувати зворотний зв'язок про свою продуктивність і розвиток навичок і свідомо планувати свій професійний розвиток;
- 4) Забезпечити ефективний розвиток співробітників шляхом створення та впровадження чітких Планів персонального розвитку;
- 5) Сформулювати навчальний план компанії Roosh на основі планів персонального розвитку працівників і забезпечити проведення необхідних навчальних заходів для розвитку співробітників за результатами оцінювання.

Важливо зазначити, що на момент планування впровадження системи управління ефективністю і обґрунтування нами обраної методології в компанії ще не було сформульовано цінності, що наведені в підрозділі 2.1 Аналіз бізнес стратегії та стратегії з управління персоналом компанії Roosh, тому не було можливості проводити оцінку поведінки співробітників за спільними критеріями для всіх, незалежно від посади чи підрозділу, в якому працює співробітник. Тому для реалізації першого циклу оцінювання для кожної ролі в компанії було вирішено сформулювати власні критерії оцінки.

Об'єктом оцінки було обрано так звані «м'які» та «жорсткі» навички – soft skills та hard skills. Під жорсткими навичками ми розуміємо навички, необхідні безпосередньо для виконання роботи, це – відповідь на запитання «що співробітник має вміти робити або знати для того, аби бути успішним на своїй посаді?». М'які навички – навички, які не прив'язані до певної професії, частіше вони пов'язані з навичками комунікації, взаємодії з іншими, управлінням собою, для себе ми це визначили як відповідь на запитання «яким співробітник має бути для того, аби бути успішним / успішною на цій посаді?»

Методологія оцінки була різною для співробітників на різних посадах. Лінійні співробітники, які не мають в підпорядкуванні команд, оцінювались методом 180 градусів, в рамках якого працівник робить самооцінку, а також його керівник оцінює його / її. Таким чином, оцінка відбувається з двох боків.

Керівники команд проходили оцінку методом 360 градусів, в рамках якого оцінка відбувалась з чотирьох боків:

- Самооцінка працівником;
- Оцінка працівника його / її безпосереднім керівником;
- Оцінка підлеглою командою – керівника, який проходить оцінку, оцінюють його / її прями підлеглі;
- Оцінка колегами, які співпрацюють з тим, хто проходить оцінку (перелік таких колег визначався в кожному окремому випадку і погоджувався з тим, хто проходив оцінку, та його / її керівником, адже важливо, щоб люди, які оцінюють свого / свою колегу, мали достатньо досвіду спільної роботи та взаємодії).

Для оцінювання критеріїв нами було сконструйовано п'ятибальну шкалу, де:

- 1) Не використовує компетенцію / навички в роботі, не демонструє прихильності до розвитку компетенції/навички;
- 2) Не використовує компетенцію / навички в роботі, демонструє бажання розвивати компетенцію / навички;
- 3) Час від часу демонструє компетенцію / навички в роботі;
- 4) Впевнено використовує компетенцію / навички в роботі;

- 5) Впевнено використовує компетенцію / навички в роботі, виступає рольовою моделлю для інших, допомагає іншим у розвитку компетенції / навички.

Для кожної з оцінок потрібно було надати коментарі-прикладі проявлення компетенції, що оцінюються, в роботі та поведінці людини, яку оцінюють. Бажано було надавати коментарі в площині виконання робочих завдань та робочих цілей, які було зафіксовано в OKR за минулий період. Це дозволило нам пов'язати оцінку жорстких та м'яких навичок з оцінкою реальних робочих досягнень кожного співробітника та встановити зв'язок між системою постановки і оцінки цілей OKR та системою управління ефективністю Performance Review, що впроваджувались в компанії майже одночасно, але різними підрозділами – за систему OKR відповідав Операційний департамент на чолі з Операційним директором компанії Roosh.

Плануючи, як буде виглядати цикл оцінки Performance Review в компанії, нами було погоджено робити його раз на рік в червні, адже з червня в компанії стартує фінансовий рік. Оскільки нами на майбутнє було заплановано прив'язати результати оцінки Performance Review і підведення підсумків по виконанню цілей в рамках OKR процесу з рішеннями керівників по зміні загальної винагороди, а такі рішення в компанії приймалися як раз на початку нового фінансового року, тому перший цикл оцінювання було вирішено проводити одночасно з підведенням підсумків по попередньому OKR періоду і переглядом рівня загальної винагороди.

В рамках нашого проекту по впровадженню системи управління ефективністю Performance Review в компанії Roosh нами було заплановано такі вимірювані результати:

- 1) Кожен співробітник отримав зворотний зв'язок від його / її безпосереднього керівника про його / її результати роботи та відповідність вимогам посади, яку він / вона займає, а також про навички і компетенції, які вимагають розвитку;

- 2) Кожен працівник компанії склав і погодив зі своїм безпосереднім керівником персональний план розвитку на основі отриманого зворотного зв'язку;
- 3) На основі складених персональних планів розвитку HR командою складено план розвитку та навчання для кожного бізнес юніта та компанії Roosh загалом. Складено і погоджено бюджет для реалізації такого плану;
- 4) Проведено калібрування результатів оцінки співробітників компанії за двома критеріями: поточний рівень ефективності, визначений за допомогою Performance Review та рівень потенціалу для розвитку на наступний рівень / наступну посаду, результат калібрування відображений на рівні кожного бізнес юніта і компанії загалом за допомогою матриці талантів «9 grid box matrix».

Для того, аби забезпечити працівникам якісний фідбек від керівників не одноразово під час проходження оцінки, а з певною регулярністю, нами було передбачено щоквартальні зустрічі кожного працівника з керівником для перегляду персонального плану розвитку, складеного в результаті проведеної оцінки. Предметом обговорення на такій зустрічі мала стати не нова оцінка, а те, як працівник рухається у виконанні персонального плану розвитку, складеного за результатами вже проведеної оцінки.



## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТУ З УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ

### 3.1 Розрахунок і обґрунтування бюджету проєкту

Компанія Roosh як екосистема стартапів наразі є інвестиційним проєктом, іншими словами не приносить позитивний фінансовий результат, діяльність більшості бізнес юнітів спрямована на залучення інвестицій, також є окремі бізнес юніти, що працюють над розвитком ком'юніті або освітніми проєктами, які також не мають на меті отримання прибутку, тож при плануванні проєкту нам не вдалось розрахувати та визначити витрати компанії, спричинені падінням ефективності співробітників, вплив відсутності системи управління ефективністю, скоріше, є опосередкованим на якісні результати компанії, досягнення нею своїх цілей та виконання бізнес стратегії.

Однак нам вдалось розрахувати вартість впровадження проєкту з управління ефективністю, а також розрахувати вартість підтримки такої системи щорічно.

Розробка і впровадження проєкту проводились в компанії власними силами, без залучення зовнішніх експертів, тож ключові витрати на проєкт склались із витрат на робочий час координатора проєкту, керівників та працівників на підготовку, навчання, а також проведення оцінки.

До прямих витрат на впровадження проєкту ми відносимо робочий час координатора проєкту, спрямований виключно на планування та впровадження системи управління ефективністю, зокрема серед таких активностей:

- 1) Дизайнування системи оцінки;
- 2) Погодження системи оцінки Performance Review з стейкхолдерами – Head of HR компанії Roosh та топ менеджмент командою;
- 3) Складання комунікаційних матеріалів для впровадження проєкту: презентації для співробітників, презентація для менеджерів, складання політики з Performance Review для співробітників, складання та відправка комунікацій в месенджери та листів

електронною поштою перед початком проєкту та на шляху його реалізації;

- 4) Проведення навчальних орієнтаційних сесій для співробітників і менеджерів перед стартом реалізації проєкту;
- 5) Проведення зустрічей з керівниками для створення форм для оцінки та підготовка керівників до проведення оцінки;
- 6) Аналіз процесу проведення оцінки, складання звітів в процесі реалізації проєкту;
- 7) Аналітика персональних планів розвитку та підготовка навчальних планів для бізнес юнітів.

Загальна сума витрат, необхідних на забезпечення робочого часу координатора проєкту, згідно до вищенаведених активностей, складає 52 138,13 грн, виходячи із середньої вартості години роботи координатору проєкту та часу, необхідного на виконання перелічених завдань. Деталізація вартості години, кількості необхідного часу на проведення кожного виду робіт та загальна вартість кожного з видів робіт наведені нами в Додатку В.

Непрямі витрати на впровадження системи управління ефективністю в компанії Roosh складаються з витрат на робочий час керівників, які беруть участь, як у впровадженні системи, так і у її реалізації, а також працівників, що залучені лише на етапі реалізації системи оцінювання.

Основні статті непрямих витрат складають:

- 1) Час, витрачений керівниками на підготовку форм для оцінювання працівників;
- 2) Час, витрачений керівниками на зустрічі з координатором проєкту для підготовки до оцінки – консультації по складанню форм та безпосередньо оцінюванню;
- 3) Час, витрачений на оцінку співробітників команди;
- 4) Час, витрачений на проведення зустрічей з співробітниками для надання зворотного зв'язку;

- 5) Час, витрачений на розгляд і погодження персональних планів розвитку співробітників;
- 6) Час, витрачений керівниками на участь в навчальній орієнтаційній сесії.

Загальна сума витрат на проєкт, розрахованих на основі часу, який реалізації проєкту мають присвятити керівники, а також середнього рівня фіксованої заробітної плати керівників складає 327 072,13 грн, і це – найбільша витратна частина проєкту.

Третя група непрямих витрат на реалізацію проєкту – час, витрачений працівниками на реалізацію оцінювання:

- 1) Час, витрачений працівниками на участь в орієнтаційній сесії;
- 2) Час, витрачений працівниками на виконання самооцінки;
- 3) Час, витрачений працівниками на участь в зустрічі з керівником;
- 4) Час, витрачений працівниками на складання персонального плану розвитку.

Загальна сума витрат на реалізацію проєкту з боку співробітників компанії, розрахована на основі середнього рівня винагороди та кількості працівників, які беруть участь в реалізації проєкту, складає 149 876,05 грн.

Важливо відмітити також витрати часу з боку керівників і співробітників компанії на проведення щоквартальних зустрічей між циклами оцінювання для перегляду та обговорення процесу виконання персональних планів розвитку. Такі витрати, за нашими розрахунками, за умови, що середній рівень винагороди і вартості години керівників і працівників залишається незмінним, складуть 163 059,77 грн на рік.

Таким чином, загальні витрати на впровадження і реалізацію проєкту в перший рік складуть 692 146,07 грн (еквівалент 23 663,11 доларів США за курсом на червень 2022 року).

Нами було розраховано вартість підтримки системи оцінювання ефективності Performance Review в компанії Roosh на кожен наступний рік, що

складає 589 307,19 грн (еквівалент - 20 147,25 доларів США за курсом на червень 2022 року).

Таким чином, витрати безпосередньо на впровадження системи управління ефективністю складають 102 838,89 грн, а непрямі витрати на її підтримку - 589 307,19 грн.

На жаль, відсутність даних про фінансові результати компанії та фінансову стратегію по залученню інвестицій або отриманню прибутків не дає нам можливості прорахувати фінансовий ефект від впровадження системи управління ефективністю в компанії. Проте нами прораховано також фінансовий ефект від автоматизації системи управління ефективністю за допомогою HRMIS People Force, що вже використовується в компанії Roosh, тож не вимагатиме додаткових інвестицій, проте допоможе скоротити час на створення та редагування форм для оцінки, що допоможе вивільнити 46 724, грн на рік (непрямі витрати на робочий час керівників, витрачений на підготовку та редагування форм для оцінки).

### **3.2 Комунікаційна стратегія на підтримку впровадження системи управління ефективністю**

Будь-які зміни в компанії неможливі без якісної комунікації. За результатами дослідження думок співробітників компанії Roosh, тільки 89% опитуваних задоволені тим, як керівництво комунікує напрямок, в якому розвивається компанія, тож, плануючи впровадження системи управління ефективністю Performance Review ми розуміли, як важливо якісно комунікувати впроваджені зміни співробітникам компанії, для яких нерозуміння цілей введення оцінки може створити відчуття небезпеки, негативно вплинути не тільки на задоволеність роботою, але й на лояльність до компанії загалом, а, враховуючи наявність зовнішнього ворога для всіх нас та в цілому непростої економічної ситуації в країні, нам було важливо зберегти і відчуття безпеки співробітниками, і відчуття, що компанія піклується про них, і певне відчуття стабільності, яке з початком повномасштабного вторгнення рф в Україну було

втрачене, і багато зі співробітників очікували, що саме роботодавець зможе хоч трохи його компенсувати.

Для розробки комунікаційної стратегії нами було використано модель Internal Communication Canvas - адаптовану версію бізнес моделі Canvas, автор якої Алекс Остервальдер. [13]

На початку створення комунікаційної стратегії із впровадження системи управління Performance Review в компанії Roosh нами було визначено стейкхолдерів цього проєкту. Під стейкхолдерами ми розуміємо осіб всередині організації або ззовні, які мають бути проінформовані про впроваджувані зміни, є зацікавленими в них або тих, на кого безпосередньо зміни впливають. Таким чином, до стейкхолдерів нами було віднесено:

- 1) Топ менеджмент команду – п'ять партнерів компанії, які виступали замовниками впровадження системи управління ефективністю;
- 2) Керівників бізнес юнітів та керівників операційних функцій компанії Roosh (оскільки в організаційній структурі вони знаходяться на одному рівні і мають відносно однаковий рівень відповідальності в контексті загального бізнесу);
- 3) Керівників середнього рівня – прямих підлеглих керівників бізнес юнітів або керівників операційних функцій компанії, які керують своїми, часто невеликими, командами;
- 4) Усіх співробітників компанії.

Для кожної з груп стейкхолдерів наступним кроком нами було визначено **ключові цілі комунікації** – що ми хочемо, щоб отримувач комунікації зрозумів / відчув, а також **основні меседжі / історії**, які ми маємо на меті доносити до кожної з груп стейкхолдерів для досягнення зазначених комунікаційних цілей. Для реалізації цілей комунікації з кожною з груп стейкхолдерів нами були обрані різні **канали комунікації** та **комунікаційні заходи**. Нижче пропонуємо розглянути стратегію комунікацію проєкту з впровадження системи управління ефективності Performance Review в компанії Roosh більш детально.

Таблиця 3.1

Комунікаційна стратегія з впровадження системи управління ефективності  
Performance Review в компанії Roosh

Стейкхолдери	Цілі комунікації	Ключові меседжі	Канали комунікації	Комунікаційні заходи
Топ менеджмент команда	Залучити для підтримки впровадження системи в бізнес юнітах Показати ефективність інструменту для досягнення цілей компанії Інформувати про хід реалізації проєкту	«Без підтримки топ менеджмент команди неможливо впровадити інструмент в окремих бізнес юнітах» «Партнери мають вірити в новий інструмент для того, щоб підтримати його впровадження на рівні компанії»	Загальні управлінські збори Пошта Slack	Персональна комунікація Регулярні звіти по реалізації проєкту Залучення партнерів до виступу на All Hands зустрічах з співробітникам и компанії для презентації впроваджуваних змін
Керівники бізнес юнітів	Актуалізувати потребу в	«Система управління	Пошта	Проведення орієнтаційних

та керівники операційних функцій компанії	інструменті для управління ефективністю Навчити створювати форми для оцінки Впевнити в системі як в управлінськом у інструменті настільки, щоб керівники передали цю впевненість своїм підлеглим та актуалізували впровадження системи для них	ефективністю допоможе бізнес команді бізнес юніту досягати цілі і розвиватись» «Розвиток кожного члена команди пришвидшує розвиток команди і компанії загалом»	Slack канали Регулярні зустрічі з HR командою один на один Спільні зустрічі керівників кожного бізнес юніта окремо Спільна зустріч керівників бізнес юнітів та операційних функцій компанії	сесій для навчання менеджерів створенню форм для оцінки та проведенню оцінки Виступ координатора проєкту на спільній зустрічі керівників бізнес юнітів та операційних функцій компанії Rosh
Керівники середнього рівня	Впевнити керівників в тому, що система управління ефективністю	«Система управління ефективністю дозволить приймати рішення про	Пошта Slack канали Регулярні зустрічі з HR	Проведення орієнтаційних сесій для навчання менеджерів створенню

	<p>може бути для них ефективним управлінським інструментом для прийняття рішень про людей</p> <p>Навчити проводити оцінювання,</p>	<p>розвиток, утримання та звільнення працівників виважено та об'єктивно»</p> <p>«Система управління ефективністю стане ефективним інструментом для досягнення цілей команди»</p> <p>«Система управління ефективністю – це просто в реалізації»</p>	<p>командою один на один</p> <p>Спільні зустрічі керівників кожного бізнес юніта окремо</p>	<p>форм для оцінки та проведенню оцінки</p> <p>Виступ координатора проєкту на зустрічі керівників в рамках кожного бізнес юніта</p>
Лінійні співробітники	<p>Дати співробітника м відчуття, що у них є «простір» для отримання регулярного зворотного</p>	<p>«Система управління ефективністю Performance Review – це безпечно, вона забезпечить</p>	<p>All Hands зустрічі</p> <p>Внутрішній дайджест</p> <p>Slack канали</p>	<p>Проведення орієнтаційних сесій для співробітників</p> <p>Неформальні комунікації у Slack каналі</p> <p>HR команди</p>



	<p>зв'язку від керівника, що їхній менеджер помічає зміни в роботі та прогрес в розвитку співробітника та обговорює це з ним / нею.</p>	<p>зворотний зв'язок, розвиток та розуміння спільних цілей компанії, допоможе краще досягати цілей не тільки компанії Roosh загалом, але і кожному окремому співробітнику»</p>		<p>Публікації статей про управління ефективністю і про впровадження проєкту в новинному дайджесті</p> <p>Виступ координатора проєкту на All Hands зустрічі</p> <p>Виступ керуючого партнера компанії на All Hands зустрічі про впровадження системи управління ефективністю</p>
--	---	--	--	---

Для оцінки ефективності комунікаційної стратегії нами було визначено наступні ключові показники її ефективності:

- 1) Абсолютна більшість працівників компанії Roosh пройшли оцінку Performance Review в червні 2022 року (до 90% від працівників, які

мають пройти оцінку, за виключенням тих, хто працює в компанії менше 3 місяців);

- 2) Усі керівники компанії пройшли навчання на орієнтаційних сесіях з впровадження системи управління ефективності Performance Review в компанії Roosh;
- 3) 100% працівників відвідали орієнтаційні сесії про систему Performance Review або передивились запис такої сесії.

### **3.3 Проміжні результати впровадження системи управління ефективністю Performance Review в компанії Roosh**

Впровадження системи управління ефективністю Performance Review в компанії Roosh почалось з комунікації про систему для керівників бізнес юнітів і погодження підходу до оцінки з ними, після чого почалась робота над створенням форм для оцінки, адже кожна роль в компанії вимагала створення профілю для оцінки – переліку жорстких та м'яких навичок, за якими будуть оцінюватись співробітники. Форми для оцінки вирішено було створювати за допомогою інструменту Google Sheets, щоб до кожної з форм мав доступ працівник, його / її безпосередній керівник, а також HR команда, для того, аби відслідковувати процес проведення оцінки (Додаток А).

Нами було визначено, що всього в компанії Roosh 48 унікальних ролей, кожна з яких потребує створення окремої форми для оцінки, а також 76 співробітників, які мають пройти оцінювання. Кількість співробітників відрізняється від загальної, оскільки нами було погоджено залучати до оцінювання співробітників, які працюють в компанії більше трьох місяців для того, щоб була можливість оцінити їхні навички та компетенції на прикладах з роботи всередині компанії. Також з оцінки були виключені керівники операційних функцій та керівники бізнес юнітів компанії, адже для них було заплановано оцінювання зовнішніми експертами.

Для проведення оцінки HR командою разом з керівниками підрозділів було створено 76 форм для оцінки, з яких 48 для унікальних ролей.

Після створення форм для оцінки нами було презентовано систему оцінки Performance Review усім її учасникам – не тільки керівникам, але і працівникам, для чого було проведено декілька орієнтаційних сесій, під час яких було презентовано передумови та цілі впровадження системи, методологію оцінювання, очікувані результати, процедуру оцінювання, форми для оцінки, форми для персонального план розвитку (Додаток Б) та інструменти ефективної роботи з ними.

Після проведення орієнтаційних сесій було запущено ознайомлення працівників з формами для оцінки – кожен зі співробітників компанії мав можливість ще до безпосереднього проведення оцінки ознайомитись з переліком критеріїв, за якими його / її будуть оцінювати, а також дати свої коментарі. Коли усі співробітники були ознайомлені з формами для оцінювання, була реалізована самооцінка, згодом – оцінювання від керівників і по результатам оцінювання керівники провели зустрічі з кожним із своїх співробітників для того, аби дати зворотний зв'язок та обговорити результати оцінки.

В процесі проведення оцінки Performance Review 60 працівників компанії Roosh пройшли самооцінку, заповнивши форму для оцінки. Керівники оцінили 60 співробітників, і, відповідно, загалом відбулось 60 зустрічей для надання зворотного зв'язку по результатам оцінювання. За результатами оцінки та таких зустрічей було складено 36 персональних планів розвитку.

Таким чином, «покриття» співробітників системою оцінки склало 78,9%, а складання планів індивідуального розвитку – 47,3%. На жаль, були окремі співробітники, керівники та команди, в яких вправа не просунулась далі складання форм для оцінки керівниками, адже не всі безпосередні керівники команд були зацікавлені у впровадженні такого інструменту.

Складені плани персонального розвитку були проаналізовані HR командою, і в результаті аналізу виявилось, що навички та компетенції, які потребують розвитку, є різними для кожного з бізнес юнітів компанії, тому план навчання був складений для кожного бізнес юніту окремо і переданий

керівникам бізнес юнітів на опрацювання, загальних навичок та компетенцій, що потребують розвитку на рівні всієї компанії Roosh визначено не було, тож гіпотеза стосовно можливості сформування загального плану розвитку для всієї компанії по результатам оцінки та складання персональних планів розвитку не справдилась.

Після першої проведеної оцінки пройшов вже майже рік, за цей час вже три рази в компанії відбувались квартальні перегляди персональних планів розвитку, відслідкувати проведення яких усіма менеджерами виявилось складно за умов відсутньої автоматизації процесу. Проте, важливо відмітити, що багато менеджерів впровадили оцінку Performance Review та роботу з персональними планами розвитку своїх працівників в свою управлінську рутину і навіть ініціюють створення персональних планів розвитку для нових співробітників, які приєднались пізніше, і ще не проходили оцінювання.

Варто окремо зазначити основні труднощі, що виникли у впровадженні системи управління ефективністю Performance Review в компанії Roosh, а також помилки, допущені при впровадженні такої системи.

Система управління ефективністю Performance Review впроваджувалась в компанії Roosh задля можливості регулярно оцінювати кожного зі співробітників, щоб впливати на досягнення результатів кожним окремим працівником і командами загалом. Проте сама по собі оцінка жорстких на м'яких навичок, потрібних на посаді, і обговорення такої оцінки, і навіть планування розвитку за її результатами не гарантує покращення виконання безпосередньо робочих завдань. Багато керівників і працівників сприйняли цю вправу як опціональну, спрямовану на покращення можливостей професійного і особистісного розвитку працівників, проте не пов'язали оцінку з можливістю управляти ефективністю роботи своєї команди. Непрямого зв'язку з OKR, який забезпечувався необхідністю наводити приклади з щоденної роботи над цілями, було недостатньо, щоб забезпечити укорінення оцінки як інструменту для управління ефективністю, а процес з оцінки виконання запланованих OKR, що

йшов паралельно оцінці Performance Review, в деяких командах був навіть повністю пропущений.

Система оцінки Performance Review мала стати інструментом для прийняття рішень про розвиток, утримання та звільнення працівників і дати можливість самим працівникам отримувати зворотний зв'язок від керівників. Ці цілі, на наш погляд, були реалізовані в багатьох командах. Оцінка працівників вперше по визначених і самим працівникам зрозумілим критеріям дала керівникам можливість надавати працівникам аргументований та об'єктивний зворотний зв'язок, спростила їхні розмови, полегшила прийняття рішень про людей і команду, дозволила нарешті уникнути ситуацій необгрунтованого звільнення. В результаті впровадження системи управління ефективністю в компанії кожен з працівників отримав гарантований простір хоча б раз на квартал для обговорення прогресу в своєму розвитку та визначення, які компетенції та навички потребують його / її уваги.

Проте, одним з очікуваних результатів впровадження системи управління ефективністю в компанії була можливість для керівників калібрувати результати оцінки своєї команди за допомогою «9 grid box» матриці, щоб бачити, як розподілені працівники в команді за критеріями ефективності та потенціалу до зростання, але ця вправа не вдалась під час першого циклу оцінки, перш за все, через брак інструментів для автоматизації. Google Sheets, який був обраний для створення форм для оцінки, не дозволяв фіксувати дані, які були б недоступні іншим учасникам, які також мають доступ для редагування, що за умови розміщення в формі даних про потенціал співробітника до наступного кар'єрного кроку давало можливість самому співробітнику таку інформацію бачити, на що не погодились самі керівники команд. Таким чином, в першому циклі оцінювання, що відбувся в компанії Roosh в червні 2022 року, було оцінено лише ефективність працівників, але не було наявної можливості для фіксації потенціалу, що призвело до того, що калібрування результатів оцінки не було реалізовано.

Ще однією слабкою стороною впровадженої системи є її відірваність від процесу прийняття рішень про зміну заробітної плати. На думку лише деяких керівників компанії система оцінки ефективності Performance Review дозволила їм виважено ухвалити рішення про зміну рівня винагороди, проте досі в компанії є місце для ситуацій, коли керівники пропонують підвищення рівня винагороди для працівників, компетенціями яких вони не задоволені.

Більшій увазі також потребувала реалізація комунікаційної стратегії проєкту. На наш погляд, не були реалізовані комунікаційні цілі відносно такої групи стейкхолдерів як топ менеджмент команда. Це призвело до недостатньої підтримки проєкту з їхнього боку та до посереднього відношення до системи управління ефективністю з боку іншої групи стейкхолдерів - керівників середнього рівня. Недостатність підтримки топ менеджерів і нерозуміння необхідності впровадження системи управління ефективності керівниками середнього рівня не дозволили залучити в систему оцінювання усіх співробітників компанії, і зумовило такий низький відсоток працівників, для яких оцінювання все ж таки завершилось складеним і погодженим персональним планом розвитку.

Окремої уваги вимагають форми, що були використані нами для оцінювання. Не всі співробітники і керівники проявляли готовність користуватись ними, або користувались не всіма її елементами – наприклад, заповнювали лише оцінку за шкалою, при цьому не залишаючи коментарі. В результаті проведеної оцінки, завдяки зворотному зв'язку від її учасників – співробітників компанії та керівників, а також завдяки коментарям експертів, залучених до написання даної роботи, стало зрозуміло, що форма для оцінки є занадто перенавантаженою та складною і підхід до оцінки має бути переглянудим, адже складність і перевантаженість форми призводить до небажання працювати з нею, і, як наслідок, - приймати участь в оцінці.

На момент написання цієї роботи в компанії Roosh іде підготовка до нового циклу Performance Review, координаторкою якого є авторка роботи. Ґрунтовний аналіз першого циклу Performance Review дає змогу нашій команді

вносити зміни в новий цикл оцінювання, зокрема, спростити методологію оцінювання, опрацювати зв'язок результатів оцінки зі зміною рівня винагороди, автоматизувати процедуру оцінювання за допомогою HRM інформаційної системи People Force, що використовується компанією, а також посилити комунікацію про проєкт всередині компанії щоб ще раз підкреслити його значущість для керівників середнього рівня і самих працівників.

## ВИСНОВКИ

Систему управління ефективністю в компанії Roosh було розроблено і впроваджено влітку 2022 року, станом на момент написання цієї роботи вже завершено один цикл управління ефективністю і в процесі підготовка до наступного циклу оцінювання, що почнеться в червні 2023 року. Нижче наводимо деякі управлінські висновки, що були отримані нами завдяки впровадженню цього проєкту, а також в процесі написання цієї роботи та роботи з науковим керівником, експертами і залученими консультантами.

Одне з найзначніших відкриттів, отримане в ході роботи над проєктом і написання цієї роботи полягає в складності форми, яку ми впровадили для здійснення оцінювання – велика кількість співробітників не використовувала можливість наводити приклади до оцінок, які вони виставляли м'яким та жорстким навичкам, так само робили і деякі керівники. Складність форми була відмічена також і зовнішніми експертами в процесі написання цієї роботи. Внаслідок зворотного зв'язку, отриманого від працівників, деяких менеджерів компанії, а також експертів, нами було ухвалено рішення про спрощення форми для оцінки, що полягає в нижченаведених аспектах.

Зміна методу оцінювання – перехід від комплексу жорстких та м'яких навичок до оцінки корпоративних та лідерських компетенцій. Невдовзі після проведення оцінки в червні 2022 року в компанії Roosh було сформульовано цінності компанії, на основі яких розроблено модель компетенцій – корпоративних – загальних для всіх працівників компанії, незалежно від напрямку роботу та позиції, що вони займають, а також лідерські – для керівників, які працюють з підлеглими командами. Таким чином в компанії зафіксували розуміння поведінки, якої очікують від усіх її працівників, важливо наявність або відсутність такої поведінки підкреслювати, обговорювати та надавати співробітникам про це зворотний зв'язок. Задля укорінення моделі компетенцій, популяризації очікуваної від співробітників поведінки та задля спрощення форм оцінювання ухвалено рішення наступний цикл оцінки Performance Review в червні цього року проводити, оцінюючи корпоративні



компетенції для лінійних працівників компанії і лідерські компетенції для керівників.

Автоматизація процедури оцінки за допомогою інформаційної системи для управління персоналом People Force. Використання інформаційної системи для виконання оцінки співробітниками та керівниками, на нашу думку, допоможе спростити процес і залучити до нього більше учасників, адже в рамках першого циклу оцінювання не всі співробітники пройшли процес до запланованого фінального результату – складання персонального плану розвитку. Також відсутність автоматизації оцінки та використання Google Sheets для оцінки ускладнило складання аналітичних звітів, як в процесі реалізації проєкту, так і після його завершення. В процесі реалізації оцінки достатньо складно було своєчасно отримувати дані про стадії реалізації оцінки кожним із учасників, а автоматизована система допоможе вирішити цю проблему. Також відсутність автоматизації зумовила неможливість використати “9 grid box” матрицю для калібрування результатів оцінки задля прийняття рішень про утримання, розвиток або звільнення співробітників по результатам оцінки, як це було заплановано нами на початку цього проєкту. Інструмент, який ми маємо на меті використати цього разу, допоможе нам додати цей елемент в систему, що, в свою чергу, на нашу думку, посилить довіру до системи як до ефективного управлінського інструменту у менеджерів.

Незважаючи на те, що при впровадженні оцінки для керівників і працівників було наголошено на важливості виконання оцінки на основі результатів співробітників в щоденній роботі та у виконанні цілей в рамках OKR процесу, далеко не для всіх співробітників і навіть керівників був зрозумілий зв'язок між оцінкою навичок і компетенцій і оцінкою виконання OKR. Також в компанії були випадки, коли менеджери в момент прийняття рішень про зміну винагороди пропонували підвищення рівня винагороди для працівників, що отримали загалом негативну оцінку під час оцінки Performance Review тим самим менеджером. Тому наступний цикл Performance Review в компанії Roosh відбуватиметься паралельно з підведенням підсумків по

виконанню OKR, а також з плануванням зміни рівня винагороди для співробітників, за бажанням менеджери навіть зможуть обговорювати всі ці елементи з співробітником в рамках однієї зустрічі, що дозволить встановити зв'язок між виконанням цілей, відповідністю корпоративним чи лідерським компетенціям та зміною рівня винагороди, як для менеджерів, так і для працівників.

В результаті впровадження проєкту і складання персональних планів розвитку співробітників HR командою було проаналізовано плани розвитку співробітників в кожному бізнес юніті і заплановано складання спільного плану з навчання і розвитку для співробітників усієї компанії. Проте на практиці виявилось, що поєднання навчальних заходів з розвитку для співробітників бізнес юнітів, які працюють над різними цілями та стратегіями, неможливе, адже специфіка, завдання, форми і методи роботи, посади всередині команд дуже відрізняються, що відобразилось і на потребах в навчанні, тож в результаті проаналізованих персональних планів розвитку було складено навчальні плани для кожного окремого бізнес юніту і передано на реалізацію керівникам всередині, планування навчання залишилось нецентралізованим на всю компанію Roosh.

Останній, але не менш важливий висновок стосується комунікаційної стратегії та бюджету проєкту. Проєкт було реалізовано на практиці до того, як його координаторці вдалось набути знання стосовно бюджетування проєкту та створення комунікаційної стратегії. В процесі написання цієї роботи стало зрозуміло, що комунікація таких значних змін, в які залучені усі працівники компанії, і які потребують так багато зусиль керівників і призводять до таких високих непрямих витрат, зокрема через витрачений час керівників організації, потребує більше опрацювання та уваги, тож цього року нами буде приділено ще більше уваги комунікаційним заходам для залучення більшої кількості керівників і працівників, а також для отримання необхідної підтримки з боку топ менеджмент команди.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. David Rock, Beth Jones, and Camille Inge Reengineering performance management: How companies are evolving PM beyond ratings [Electronic Resource] / David Rock // NeuroLeadership Institute. – 2015 – Access mode: <https://neuroleadership.com/portfolio-items/reengineering-pm/>
2. Dr. David Rock Is transforming performance management worth it? [Electronic Resource] / David Rock // NeuroLeadership Institute. – 2016 – Access mode: [https://hub.neuroleadership.com/hubfs/Corporate%20Membership%20Content/NLI\\_IndustryResearch\\_TransformingPM\\_US\\_PRINT.pdf](https://hub.neuroleadership.com/hubfs/Corporate%20Membership%20Content/NLI_IndustryResearch_TransformingPM_US_PRINT.pdf)
3. Stephen Taylor and Carol Woodhams Human Resources Management: People and Organisations / Stephen Taylor and Carol Woodhams // London: Chartered Institute of Personnel Development, 2016. – 231 p.
4. Drucker P. The Practice of Management / Peter Drucker. – New York: Harper, 1954.
5. Thomas M. Thomson Management by Objectives [Electronic Resource] / Thomas M. Thomson // The Pfeiffer Librar. – 1998 – Access mode: <https://home.snu.edu/~jsmith/library/body/v20.pdf>
6. Єлісеєва Л. Що таке OKR: як ставити цілі, щоб отримати потрібний результат [Електронний ресурс] / Лілія Єлісеєва // Happy Monday. – 2021 – Режим доступу: <https://happy monday.ua/shho-take-okr>
7. Rose M. Target practice / M. Rose // People Management - 2023
8. Baker T. The Future of Human Resources: Unlocking Human Potential / Tim Baker // NY: Business Expert Press Human Resource Management and Organizational Behavior Collection. - 2022
9. Baker T. Five Conversations Framework: Culture Change Through Performance Conversations [Electronic Resource] / Tim Baker // Access Mode: <https://www.winnersatwork.com.au/wp-content/uploads/2018/11/Five-Conversations-Framework-flyer.pdf>
10. Peter Cappelli and Anna Tavis HR Goes Agile [Electronic Resource] / Peter Cappelli and Anna Tavis // Access Mode: <https://hbr.org/2018/03/hr-goes-agile>

11. Wuensch Karl What is a Likert Scale and How Do You Pronounce Likert? / Wuensch Karl // East Carolina University / - 2009
12. Global NPS & eNPS Benchmark Report 2018: Profiles of 20 Top Performing Companies [Electronic Resource]. Access Mode: <https://customerexperienceoffice.com/wp-content/uploads/2018/12/GLOBAL-NPS-ENPS-BENCHMARK-REPORT-2018.pdf>
13. Osterwalder A. The business model ontology: A proposition in a design science approach / Osterwalder Alexander //. – 2004
14. Schrage M. Rethinking Performance Management for Post-Pandemic Success [Electronic Resource] / Michael Schrage // MIT Sloan Management Review. – 2020 - Access Mode: <https://sloanreview.mit.edu/article/rethinking-performance-management-for-post-pandemic-success/?og=Performance+Management+Tiled>
15. David Kiron and Barbara Spindel Rebooting Work for a Digital Era: How IBM Reimagined Talent and Performance Management [Electronic Resource] / David Kiron and Barbara Spindel // MIT Sloan Management Review. – 2019 – Access Mode: <https://sloanreview.mit.edu/case-study/rebooting-work-for-a-digital-era/>
16. Carla Arellano, Alexander DiLeonardo, and Ignacio Felix Using people analytics to drive business performance: A case study [Electronic Resource] / McKinsey // Quantum Black by McKinsey. – 2017 – Access Mode: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/using-people-analytics-to-drive-business-performance-a-case-study>
17. Erik van Vulpen 15 HR Analytics Case Studies with Business Impact [Electronic Resource] / Erik van Vulpen // AIHR. – 2023 – Access Mode: [https://www.aihr.com/blog/hr-analytics-case-studies/?utm\\_source=resources&utm\\_medium=blog&utm\\_campaign=case-studies&utm\\_content=hr-analytics-case-study-collection](https://www.aihr.com/blog/hr-analytics-case-studies/?utm_source=resources&utm_medium=blog&utm_campaign=case-studies&utm_content=hr-analytics-case-study-collection)
18. Goasduff L. Digital Workers Say Flexibility Is Key to Their Productivity [Electronic Resource] / Laurence Goasduff // Gartner. – 2021 – Access Mode: <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/digital-workers-say-flexibility-is-ke>

[y-to-their-productivity?\\_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTNBjTlyYzcxMDlmM2ltZTk2NS00NjMwLTgwZTEtMmE3ODY2OWE3NDVhJTlyJTJDJTlyc3RhdGUIMjIIM0EIMjJybHR%2BMTY4NDgwMTEyNH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0OWU4MzBmMmE0OTU0YmM2ZmVjNWMxODFIYzI4Zjk0JTlyJTJDJTlyc2l0ZUIkJTlyJTNBNDAxMzEIN0Q%3D](https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-03-gartner-hr-research-shows-organizations-are-eroding-employee-performance-and-well-being-with-virtualized-office-centric-design?_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTNBjTlyYzcxMDlmM2ltZTk2NS00NjMwLTgwZTEtMmE3ODY2OWE3NDVhJTlyJTJDJTlyc3RhdGUIMjIIM0EIMjJybHR%2BMTY4NDgwMTEyNH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0OWU4MzBmMmE0OTU0YmM2ZmVjNWMxODFIYzI4Zjk0JTlyJTJDJTlyc2l0ZUIkJTlyJTNBNDAxMzEIN0Q%3D)

19. Stamford Conn. Gartner HR Research Shows Organizations Are Eroding Employee Performance and Well-Being with Virtualized Office-Centric Design [Electronic Resource] / Conn Stamford // Gartner. – 2021 – Access Mode: [https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-03-gartner-hr-research-shows-organizations-are-eroding-employee-performance-and-well-being-with-virtualized-office-centric-design?\\_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTNBjTlyYzcxMDlmM2ltZTk2NS00NjMwLTgwZTEtMmE3ODY2OWE3NDVhJTlyJTJDJTlyc3RhdGUIMjIIM0EIMjJybHR%2BMTY4NDgwMTEyNH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0OWU4MzBmMmE0OTU0YmM2ZmVjNWMxODFIYzI4Zjk0JTlyJTJDJTlyc2l0ZUIkJTlyJTNBNDAxMzEIN0Q%3D](https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2021-05-03-gartner-hr-research-shows-organizations-are-eroding-employee-performance-and-well-being-with-virtualized-office-centric-design?_its=JTdCJTlydmlkJTlyJTNBjTlyYzcxMDlmM2ltZTk2NS00NjMwLTgwZTEtMmE3ODY2OWE3NDVhJTlyJTJDJTlyc3RhdGUIMjIIM0EIMjJybHR%2BMTY4NDgwMTEyNH5sYW5kfjJfMTY0NjdfZGlyZWNOXzQ0OWU4MzBmMmE0OTU0YmM2ZmVjNWMxODFIYzI4Zjk0JTlyJTJDJTlyc2l0ZUIkJTlyJTNBNDAxMzEIN0Q%3D)
20. Episode #69 Why Top Companies Are Moving Away From The Annual Performance Review [Electronic Resource] / HR Leaders Academy – Shaping the Future of Work. - 2018 – Access Mode: [https://www.youtube.com/watch?v=Tsb100O\\_Cqg](https://www.youtube.com/watch?v=Tsb100O_Cqg)
21. Gifford J. Video: Changing trends in performance management [Electronic Resource] / Jonny Gifford // CIPD. – 2022 – Access Mode: <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/performance-factsheet/#26270>
22. Could do better? Assessing what works in performance management. Research report [Electronic Resource] / CIPD. – 2016 – Access Mode: [https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/could-do-better\\_2016-assessing-what-works-in-performance-management\\_tcm18-16874.pdf](https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/reports/could-do-better_2016-assessing-what-works-in-performance-management_tcm18-16874.pdf)
23. Succession Planning: What is a 9-box grid? [Electronic Resource] / SHRM. – Access Mode:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/hr-qa/pages/whatsa9boxgridandhowcananhrdepartmentuseit.aspx>

24. Федоров О. Система цілепокладання OKR зробила Google видатним. Як її адаптувати під свій бізнес [Електронний ресурс] / Олександр Федоров // Журнал Forbes Ukraine. – 2021 – Режим доступу: <https://forbes.ua/leadership/sistema-tsilepokladannya-okr-zrobila-google-vidatni-m-yak-ii-adaptuvati-pid-sviy-biznes-05082021-2212>
25. Доер Д. Мір'яй важливе. OKR. Проста ідея зростання вдесятеро / Джон Доер. – Київ: Yakaboo, 2018. – 296 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

	A	B	C	D	E	F	G	
1	<b>ROOSH</b>	<b>ROLE DESCRIPTION</b>	<b>PERFORMANCE REVIEW - SELF APPRAISAL</b>		<b>PERFORMANCE REVIEW - MANAGER APPRAISAL</b>			
2	<b>Position Name</b>		<b>Person Name</b>		<b>Comments - here should be some comments about concrete examples of person's behavior and ideas for the development plan</b>	<b>Scores</b>	<b>Comments - here should be some comments about concrete examples of person's behavior and ideas for the development plan</b>	
3								
4	<b>Responsibilities - what should be done on this position for us to be able to say the person is successful</b>		<b>Responsibilities - how person is successful with accomplishment of the responsibilities 1 - 5</b>					
5								
6								
7								
8								
9								
10	<b>Hard skills - what concrete skills should the person have, what he / she should be able to do, what he / she should know</b>		<b>Hard skills - does the person meet the hard skills requirement? 1 - 5</b>					
11								
12								
13								
14								
15	<b>Soft skills - what kind of person should be to achieve success in this position</b>		<b>Soft skills - does the person meet the soft skills requirement? 1 - 5</b>					
16								
17								
18								
19	<b>Performance Review Scale</b>							
20	1	Does not use competency/skill in work, does not demonstrate commitment to competency/skill development						
21	2	Does not use competency/skill at work, demonstrates desire to develop competency/skill						
22	3	Demonstrates competence/skill at work from time to time						
23	4	Confidently uses competencies/skills at work						
24	5	Confident in using competencies/skills at work, being a role model for others, assisting others in developing competencies/skills						
25								

## Додаток Б

	A	B	C	D
1	<b>ROOSH</b>	<b>PERSONAL DEVELOPMENT PLAN</b>		
2	<b>Critical Skills to Develop</b>	<b>Development Actions</b>	<b>Learning Support</b>	<b>Deadline</b>
3	HR tools developing skill	To develop and implement at least 2 different HR tools in at least 2 different teams within the company	1. Learning course on Performance Review Process and Engagement Management 2. "The great gave of business" book 3. Manager's mentorship - at least 3 learning meetings to discuss the HR tools developing and implementation steps	December 2022
4	Polite and diplomatic way of communication	To develop polite and diplomatic way of communication via communication with different level stakeholders To ask a feedback on personal communication skills	1. Marshall Rosenberg book "Nonviolent communication" 2. Feedback training 3. Personal trainer on public speaking coaching	June 2023
5				

## Додаток В

Таблиця В.1

Деталізація бюджету впровадження і реалізації системи управління ефективністю в компанії Roosh

Учасник	Прямі витрати	Непрямі витрати	Витрачений час	Вартість



Координатор проекту	Дизайн системи оцінки		16	9 067,50
	Погодження системи оцінки Performance Review з стейкхолдерами		4	2 266,88
	Підготовка презентації для співробітників		2	1 133,44
	Підготовка презентації для менеджерів		2	1 133,44
	Складання політики з Performance Review		8	4 533,75
	Складання листів для комунікації по процесу		3	1 700,16
	Проведення зустрічей з керівниками для складання форм для оцінки та підготовка керівників до проведення оцінки (в середньому по годині на кожного керівника)		24	13 601,25
	Аналіз статистики проведення оцінки (кожного дня		15	8 500,78

	протягом 1,5 місяця по 30 хвилин)			
	Аналітика персональних планів розвитку та підготовка навчальних планів для бізнес юнітів		16	9 067,50
	Проведення орієнтаційних сесій		2	1 133,44
Керівник, 24 керівника, в середньому по 3,17 працівника на кожного	Підготовка форми для оцінки		1	46 724,59
		Зустріч з HR командою для підготовки до оцінки	1	24 378,05
		Оцінка співробітника	1	77 197,15
		Проведення зустрічі для надання зворотного зв'язку працівнику	1	77 197,15
		Розгляд і погодження персонального плану розвитку	1	77 197,15

		Участь в орієнтаційній сесії	1	24 378,05
Працівник, 76 працівників		Участь в орієнтаційній сесії	1	29 975,21
		Виконання самооцінки	1	29 975,21
		Участь в зустрічі з керівником	1	29 975,21
		Складання персонального плану розвитку	2	59 950,42

Таблиця В.2

Витрати на робочий час на впровадження і реалізацію системи управління ефективності в компанії Roosh

Стаття витрат	грн	долар США
Робочий час координатора проекту	52 138,13	1 782,50
Робочий час керівників	327 072,13	11 181,95
Робочий час працівників	149 876,05	5 123,97
<b>Разом</b>	<b>529 086,30</b>	<b>18 088,42</b>

Таблиця В.3

Сукупні статті витрат на впровадження і реалізацію системи управління ефективності в компанії Roosh

Витрати	грн	дол сша
Витрати на впровадження, одноразово	102 838,89	3 515,86

Витрати на реалізацію та підтримку, щорічно (без ПДП)	426 247,42	14 572,56
Витрати на роботу з персональними планами розвитку, щорічно	163 059,77	5 574,69
Загальна вартість реалізації системи, щорічно (з ПДП)	589 307,19	20 147,25
Загальна вартість впровадження і реалізації, перший рік	692 146,07	23 663,11