

Внедрение системы оценки исполнения



Анна ВЛАСОВА,
кандидат экономических
наук, доцент,
Директор Школы HRM, kmbs



Ольга ШЕРБИНА,
кандидат экономических
наук, доцент преподаватель
Школы HRM, kmbs

В августе 2005 года в Компании «Промкабель Электрика» стартовал проект «Разработка и внедрение системы оценки исполнения». И сегодня, ровно через год, можно подводить итоги его реализации.

Перед проектной группой, которую возглавляли Ваче Давтян от компании «Промкабель Электрика» и Ольга Щербина от Школы HRM, была поставлена задача: обеспечить ежегодное достижение бизнес-целей путем согласования системы постановки целей с системой оценки исполнения и системой стимулирования в Компании.

В работе исходили из того, что *оценка исполнения* — это процесс оценки деятельности (результативность, эффективность, качество и пр.) сотрудника, в ходе которого устанавливается степень выполнения поставленных целей, а также соответствие фактических способностей, качеств, навыков, структуры мотивации сотрудника требованиям должности в соответствии с организационной структурой Компании.

Объектом оценивания были выбраны реальное исполнение (performance), которое сопоставляется с моделью компетенций, а также достигнутые результаты. Модель компетенций была разработана на основе видения, миссии и ценностей компании «Промкабель Электрика».

Цикл оценки в компании «Промкабель Электрика» составляет полгода.

Система оценки исполнения включает (Рисунок):

I. Постановку целей на следующий период (Таблица 1. Форма 1).

II. Оценку результатов исполнения за прошедший период (Таблица 1. Форма 1).

III. Оценку компетенций:

— оценка функциональных компетенций и личностно-поведенческих характеристик (Таблица 2. Форма 2);

— оценка управленческих компетенций (Таблица 3. Форма 3).

IV. Оценочное интервью (Таблица 4. Форма 4).

На сегодняшний день в компании проведено два цикла оценки (в январе и июле). Основными формализованными выходами проекта стала разработка Модели компетенций Компании, Форм для оценки (анкеты), Положения о проведении оценки исполнения. Кроме того, в процессе реализации проекта были доработаны и утверждены: схема организационной структуры управления, штатное расписание, должностные инструкции адекватные целям Компании.

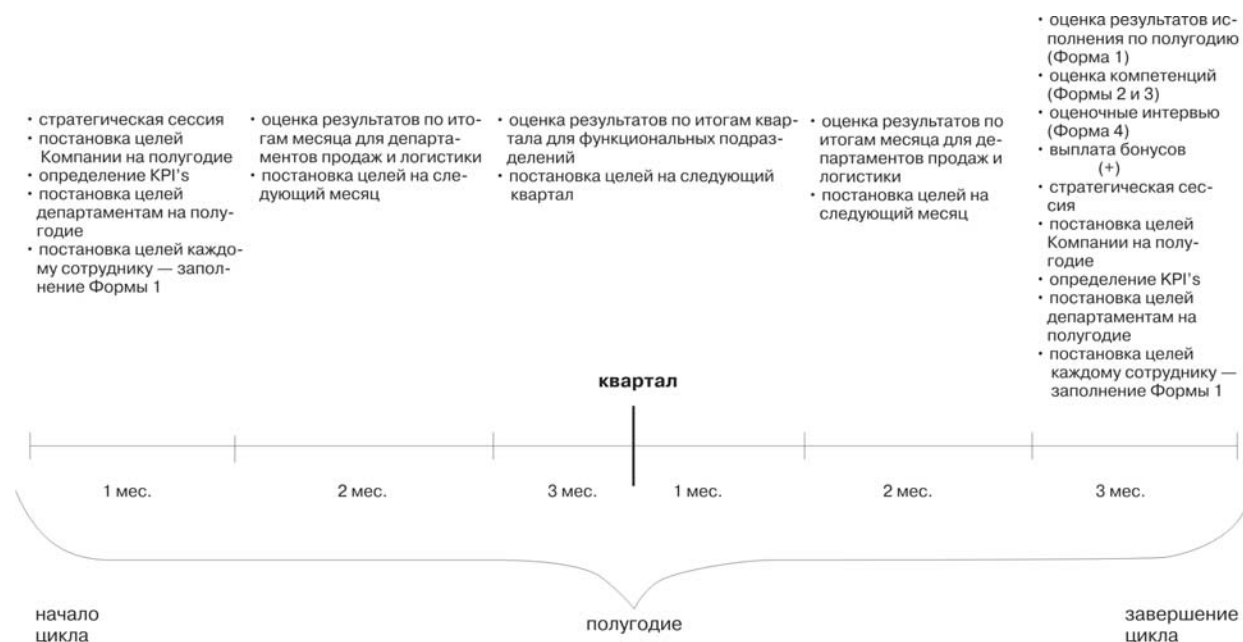


Рисунок. Система оценки исполнения в компании «Промкабель Электрика»

Таблица 1. Форма 1 «Постановка индивидуальных целей/Оценка результатов»

№	KPI's	План, единица измерения (% , грн., дни, др.)	Дата промежуточного контроля	Дата достижения	Цель достигнута (Да/Нет)	Уровень достижения, %
заполняется совместно при постановке целей					заполняется совместно при оценивании	
1	2	3	4	5	6	7
1.						
2.						
3.						
Дата постановки целей _____					Дата оценки _____	
Сотрудник _____ Подпись					Сотрудник _____ Подпись	
Руководитель _____ Подпись					Руководитель _____ Подпись	

Таблица 2. Форма 2 «Оценка функциональных компетенций и личностно-поведенческих характеристик»

Профессиональная компетентность, разделение ценностей Компании					
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Владеет профессиональными знаниями и навыками в соответствии с должностной инструкцией; постоянно ищет способы улучшения профессиональной компетентности и повышает ее; разделяет ценности компании, следует правилам корпоративной культуры, в своей работе соблюдает принципы политик Компании; знает и понимает специфику работы своего подразделения в контексте бизнеса Компании	<u>Проблемная область</u> — компетенция отсутствует, необходимы серьезные выводы	<u>Плохо</u> — компетенция развита слабо, требует существенного развития	<u>Удовлетворительно</u> — компетенция развита на среднем уровне, рекомендуется улучшение и корректировка	<u>Хорошо</u> — компетенция достаточно развита, возможны некоторые улучшения	<u>Отлично</u> — данная компетенция ассоциируется с сотрудником
	Комментарии:				

Таблица 3. Форма 3 «Оценка управленческих компетенций»

Планирование работы и постановка целей					
	«1»	«2»	«3»	«4»	«5»
Трансформирует видение и стратегию компании в конкретные цели и планы, касающиеся собственной работы и работы подразделения; умеет доводить цели до подчиненных в адекватной форме; умеет расставлять приоритеты в развитии своего подразделения в соответствии с целями Компании; неукоснительно соблюдает запланированные графики работы; принимает ответственность, способен (-а) принимать трудные решения	<u>Проблемная область</u> — компетенция отсутствует, необходимы серьезные выводы	<u>Плохо</u> — компетенция развита слабо, требует существенного развития	<u>Удовлетворительно</u> — компетенция развита на среднем уровне, рекомендуется улучшение и корректировка	<u>Хорошо</u> — компетенция достаточно развита, возможны некоторые улучшения	<u>Отлично</u> — данная компетенция ассоциируется с сотрудником
	Комментарии:				

Таблица 4. Форма 4 «Оценочное интервью»

Основные достижения за оцениваемый период (обязательно заполняется сотрудником вместе с руководителем)							
1.							
2.							
3.							
Компетенции, требующие развития в следующем периоде (обязательно заполняется сотрудником вместе с руководителем) Опишите, как можно более точно, важные потребности в развитии для занимаемой должности, используя при этом описание компетенций							
1.							
2.							
3.							
План профессионального развития Сотрудники несут полную ответственность за собственное развитие. Руководители отвечают за предоставление помощи и возможностей для развития, включая постановку целей, обратную связь, наставничество и развитие на рабочем месте.							
№	Мероприятие	в процессе работы самостоятельно		внутреннее обучение в Компании		внешнее обучение	
		ответственный	сроки	ответственный	сроки	ответственный	сроки
1.							
2.							
3.							
Рекомендации руководителя (заполняется руководителем при необходимости)							
Изменения в должностной инструкции (при условии, если временные обязанности за оцениваемый период становятся постоянными)				Выводы (переход на другую должность, др.)			
Комментарии руководителя:							
Комментарии сотрудника:							

Словарь терминов

Исполнение — ожидаемое выполнение функциональных обязанностей, направленное на достижение целей должности в рамках организационной структуры Компании

Управление исполнением — система постановки целей и определения стандартов поведения, а также оценки исполнения должностных обязанностей и демонстрируемого при этом поведения отдельными сотрудниками с целью определения справедливого вознаграждения, выявления возможных проблем, которые мешают эффективно выполнять работу, поиска путей решения этих проблем, в том числе определения потребностей в профессиональном обучении и потенциальных возможностей для развития

Оценка исполнения — это процесс оценки деятельности (результативность, эффективность, качество и пр.) сотрудника, в ходе которого устанавливается степень выполнения поставленных целей, а также соответствие фактических способностей, качеств, навыков, структуры мотивации сотрудника требованиям должности в соответствии с организационной структурой Компании

Бизнес-ценности — то, во что Компания верит и на чем зарабатывает; то, чем нельзя поступать и потеря чего грозит потерей бизнеса

Модель компетенций — набор компетенций и их характеристики, которые описывают стандартное поведение в Компании

Компетенции — определяют личностно-поведенческие характеристики, функциональные, а также управленческие знания, навыки, способности и мотивацию, необходимые сотруднику для успешного исполнения своих должностных обязанностей и достижения высоких результатов в работе

Цели — желаемый конкретный зафиксированный результат, который должен быть достигнут за определенный период времени

KPI's (Key Performance Indicators) — ключевые индикаторы исполнения — показатели для оценки результатов работы сотрудников в соответствии с поставленными целями и прописанными компетенциями

Обратная связь как форма выражения функции контроля является двусторонним процессом, с одной стороны, — это периодическое общение руководителя с сотрудником по поводу промежуточных результатов, трудностей и проблем в процессе работы и, с другой стороны, — сообщение сотруднику об уровне достижения поставленных целей и качества исполнения работ.