

НАИМЕНОВАНИЕ КОМПАНИИ

Утверждено

Распоряжение

от «__» ____ 200__ г. № __

ПОРЯДОК

**ПОСТАНОВКИ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ЦЕЛЕЙ И
ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

СОТРУДНИКОВ __ «_____»

ВЕРСИЯ 1.0

Москва _____

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящий Порядок определяет процедуру постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности сотрудников _____ «_____» (далее Компании), описывает основные управленческие механизмы, обеспечивающие ее проведение, и устанавливает распределение обязанностей по ее проведению.

1.2. Индивидуальные цели в соответствии с настоящим Порядком устанавливаются всем сотрудникам Компании, включая руководителей структурных и самостоятельных подразделений, за исключением сотрудников самостоятельных подразделений, для которых в силу специфики деятельности устанавливается особый порядок оценки результатов деятельности.

1.3. Решение о применении особого порядка оценки результатов деятельности сотрудников отдельных подразделений принимается Председателем Правления после соответствующего обоснования руководителем самостоятельного подразделения.

После принятия указанного решения самостоятельное подразделение совместно с Управлением кадровой политики готовит проект Распоряжения о введении в действие особого порядка оценки результатов деятельности сотрудников данного подразделения, которое утверждается Заместителем Председателя Правления, курирующим данное подразделение.

1.4. Целью введения процедуры постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности (далее - Процедуры) является повышение эффективности деятельности сотрудников посредством планирования и контроля результатов их деятельности и мотивирование сотрудников на достижение высоких результатов в работе.

1.5. Процедура направлена на решение следующих задач:

- повышение заинтересованности сотрудников Компании в результатах своего труда путем постановки индивидуальных целей, получения обратной связи о ходе их выполнения и объективной оценки достигнутых результатов;
- обоснование решений об индивидуальном вознаграждении в системе материального стимулирования сотрудников Компании;
- обеспечение программ Компании, связанных с карьерным и профессиональным развитием, эффективным инструментом отбора и оценки качества подготовки перспективных сотрудников.

1.6. В Процедуре используются следующие основные понятия:

*Система управления результатами деятельности*¹ – один из важнейших элементов системы материального стимулирования, базирующийся на стратегических целях Компании и обеспечивающий эффективную постановку коллективных и индивидуальных целей и задач и оценку результатов деятельности.

Постановка индивидуальных целей и оценка результатов деятельности – элемент системы, обеспечивающий управление результатами деятельности на уровне отдельно взятого сотрудника.

Вышестоящий руководитель сотрудника – ближайший руководитель непосредственного начальника сотрудника. Например, для начальника сектора это начальник управления, для ведущего специалиста – начальник отдела и т.п.

Индивидуальные цели – планируемые и достигнутые результаты деятельности, их количественные и/или качественные критерии, которые сотрудник должен достичь в установленный период, вырабатываемые совместно сотрудником и его непосредственным руководителем.

Текущая обратная связь – процесс взаимного информирования и корректировки действий сотрудника со стороны его непосредственного или вышестоящего руководителя по выполнению намеченных планов и поставленных целей.

Индивидуальная оценка – процесс определения эффективности работы сотрудника, осуществляемый его непосредственным руководителем при участии вышестоящего руководителя, основывающийся на определении

¹ В Приложении 1 приводятся основные блоки Системы управления результатами деятельности

степени соответствия достигнутых результатов поставленным индивидуальным целям и проводимый с использованием стандартной шкалы рейтинга.

Промежуточная оценка - индивидуальная оценка результатов деятельности сотрудника за первое полугодие, являющаяся основой для принятия решения об индивидуальном премировании.

Итоговая оценка - индивидуальная оценка результатов деятельности сотрудника за истекший год, являющаяся основой для принятия решений об индивидуальном премировании, повышении базовой заработной платы, изменении должности и выдвижении в кадровый резерв.

1.7. Основными элементами Процедуры являются:

- постановка индивидуальных целей;
- постоянная обратная связь;
- индивидуальная оценка результатов деятельности - промежуточная и итоговая;
- принятие решений по результатам оценки.

2. ОПИСАНИЕ ПРОЦЕДУРЫ

2.1. Постановка индивидуальных целей

2.1.1. Постановка индивидуальных целей предполагает совместное определение непосредственным руководителем и сотрудником основных целей и задач на предстоящий период (полугодие, год) с учетом квалификации и опыта сотрудника ², обсуждение требуемых результатов, количественных и/или качественных критериев эффективности их достижения.

2.1.2. Постановка индивидуальных целей производится в последовательности от вышестоящих уровней Компании к нижестоящим: руководство Компании осуществляет постановку целей на предстоящий период для руководителей самостоятельных подразделений, руководители самостоятельных подразделений ставят цели руководителям структурных подразделений, последние - сотрудникам. В совокупности цели, установленные сотрудникам различных уровней, составляют дерево целей.

2.1.3. Постановка индивидуальных целей на следующий период совпадает во времени с Индивидуальной оценкой результатов деятельности сотрудника за истекший период.

2.1.4. Постановка индивидуальных целей на предстоящий период (год, полугодие) проводится в процессе собеседования сотрудника и его непосредственного руководителя на основе обсуждения:

- результатов работы сотрудника за истекший период;
- должностных и функциональных обязанностей сотрудника;
- плана Компании и/или подразделения на предстоящий период (полугодие, год).

2.1.5. Перед сотрудником ставятся индивидуальные цели:

- связанные с выполнением им своих должностных и функциональных обязанностей, реализацией конкретных проектов, решением производственных проблем;
- связанные с профессиональным совершенствованием и развитием;
- связанные с определенными стандартами профессионального поведения ³;
- другие цели, для которых могут быть установлены количественные или качественные критерии.

2.1.6. Перед руководителями помимо целей, указанных в п. 2.1.5., ставятся также специфические управленческие цели.

2.1.7. Помимо формулировки индивидуальных целей руководитель и сотрудник обсуждают:

- каким образом и на основе каких количественных и/или качественных критериев будет оцениваться эффективность достижения целей сотрудника в процессе индивидуальной оценки;

² Индивидуальные цели должны соответствовать квалификации и опыту сотрудника

³ Под стандартами профессионального поведения понимаются принятые в Компании нормы профессионального поведения, определяющие отношение сотрудника к выполняемой работе, другим сотрудникам и клиентам

- какие цели являются наиболее значимыми для подразделения и Компании в целом;
- какие ресурсы, мероприятия и действия необходимы сотруднику для успешной реализации намеченных целей;
- каковы формы промежуточного контроля и регистрации достижений.

2.1.8. Индивидуальные цели на предстоящий период фиксируются в индивидуальном плане сотрудника (*Приложение 2*), который подписывается сотрудником и его непосредственным руководителем⁴. Вышестоящий руководитель согласовывает индивидуальные цели сотрудников.

2.1.9. Одна копия Индивидуального плана остается у сотрудника, одна - у непосредственного руководителя. По требованию индивидуальные планы направляются в Управление кадровой политики.

2.2. Текущая обратная связь

2.2.1. Текущая обратная связь обеспечивает обсуждение непосредственным руководителем и сотрудником промежуточных результатов деятельности и корректировку текущих задач, стоящих перед сотрудником, в связи с возможным изменением ситуации.

2.2.2. Обратная связь осуществляется непосредственным руководителем сотрудника, а так же вышестоящим руководителем (при необходимости).

2.2.3. Обратная связь осуществляется в свободной форме и направлена на решение следующих задач:

- информирование сотрудника о ходе реализации задач, стоящих перед подразделением и Компанией;
- обсуждение конкретных мероприятий и действий сотрудника, связанных с реализацией целей, задач и функций подразделения и индивидуальных целей сотрудника;
- корректировку текущих целей и действий сотрудника в связи с изменением ситуации (при необходимости);
- обсуждение с сотрудником конкретных примеров его эффективной и неэффективной работы, определение путей и методов повышения эффективности.

2.2.4. По мере достижения целей и обсуждения сотрудником и непосредственным руководителем конкретных результатов эффективности, сотрудник делает соответствующие комментарии в индивидуальном плане.

2.3. Промежуточная оценка

2.3.1. Промежуточная оценка результатов деятельности сотрудника производится его непосредственным руководителем в середине календарного года (в июле)⁵.

2.3.2. Промежуточная оценка результатов деятельности сотрудников производится в последовательности от вышестоящих уровней Компании к нижестоящим: руководство Компании осуществляет оценку руководителей самостоятельных подразделений, руководители самостоятельных подразделений оценивают руководителей структурных подразделений, последние - сотрудников⁶.

2.3.3. Перед проведением промежуточной оценки результатов деятельности сотрудник комментирует достижение индивидуальных целей в соответствующих графах индивидуального плана и, в случае необходимости или по требованию руководителя, проводит самооценку результатов деятельности в форме рейтинга⁷.

2.3.4. Промежуточная оценка результатов деятельности производится в процессе собеседования непосредственного руководителя и сотрудника.

2.3.5. Промежуточная оценка представляет собой оценку в форме рейтинга по пятибалльной шкале, которая базируется на конкретных результатах деятельности сотрудника и его вкладе в успех подразделения за истекшее полугодие.

⁴ Индивидуальный план заполняется в электронном виде

⁵ Индивидуальные цели ставятся в июне, промежуточная оценка производится в октябре, итоговая оценка - в январе следующего года

⁶ В случае невозможности соблюдения указанной последовательности непосредственный руководитель проводит предварительное обсуждение рейтинга подчиненных сотрудников с их вышестоящим руководителем до проведения собеседований

⁷ Самооценка обязательна при оценке руководителей

Рейтинг	Описание
A	результаты существенно (постоянно) превышают ожидания
B	результаты превышают (часто превышают) ожидания
C	результаты соответствуют ожиданиям
D	результаты ниже ожидаемых / требуется улучшение
E	результаты существенно ниже ожиданий (неудовлетворительны)

2.3.6. Рейтинг основывается на достижении отдельных целей с учетом их значимости и объективных обстоятельств и отражает эффективность работы сотрудника в истекшем периоде.

2.3.7. При оценке результатов деятельности руководителя принимается во внимание как выполнение им своих индивидуальных целей так и результаты деятельности подчиненных.

2.3.8. По итогам собеседования непосредственный руководитель и сотрудник заполняют соответствующие графы индивидуального плана.

2.3.9. Результаты промежуточной оценки представляются вышестоящему руководителю сотрудника для утверждения. При необходимости вышестоящий руководитель проводит собеседование с сотрудником.

2.3.10. Рекомендуется придерживаться следующего распределения рейтинга по результатам промежуточной оценки сотрудников самостоятельного подразделения:

Рейтинг	Описание рейтинга	% сотрудников, получивших рейтинг
A	результаты существенно (постоянно) превышают ожидания	10
B	результаты превышают (часто превышают) ожидания	20
C	результаты соответствуют ожиданиям	50
D	результаты ниже ожидаемых / требуется улучшение	20
E	результаты существенно ниже ожиданий (неудовлетворительны)	

2.3.11. В случае необходимости, в процессе промежуточной оценки могут также выноситься рекомендации, указанные в п. 2.4.6.

2.3.12. В случае несогласия с оценкой сотрудник может обратиться к вышестоящему руководству и/или в Управление кадровой политики для получения соответствующих разъяснений.

2.3.13. В процессе промежуточной оценки производится корректировка Индивидуального плана на предстоящее полугодие и дополнение его новыми целями и задачами. Процедура аналогична описанной в п. 2.1.

2.3.14. Утвержденные результаты промежуточной оценки результатов деятельности сотрудников самостоятельного подразделения направляются в Управление кадровой политики в установленной форме в электронном виде (*Приложение 3*).

2.4. Итоговая оценка

2.4.1. Итоговая оценка результатов деятельности сотрудника производится непосредственным руководителем в начале календарного года (январе).

2.4.2. Итоговая оценка производится в последовательности от вышестоящих уровней Компании к нижестоящим: руководство Компании осуществляет оценку руководителей самостоятельных подразделений, руководители самостоятельных подразделений оценивают руководителей структурных подразделений, последние - сотрудников⁸.

⁸ В случае невозможности соблюдения указанной последовательности непосредственный руководитель проводит предварительное обсуждение рейтинга подчиненных сотрудников с их вышестоящим руководителем до проведения собеседований

2.4.3. Перед проведением итоговой оценки сотрудник комментирует достижение целей в соответствующих графах индивидуального плана и, в случае необходимости или по требованию руководителя, проводит самооценку результатов деятельности в форме рейтинга⁹.

2.4.4. Итоговая оценка производится в процессе собеседования непосредственного руководителя и сотрудника и включает в себя обсуждение:

- выполняемых им должностных и функциональных обязанностей;
- реализации индивидуального плана;
- личного вклада в реализацию плана подразделения и Компании.

2.4.5. Итоговая оценка представляет собой оценку в форме рейтинга (см. п. 2.3.5.), которая базируется на конкретных результатах деятельности сотрудника и его вкладе в успех подразделения за прошедший год, оценке приобретенного опыта и важных для успешного осуществления деятельности знаний, навыков и умений, способствующих решению более сложных и ответственных задач. При выставлении годового рейтинга учитывается рейтинг промежуточной оценки и объективные обстоятельства.

2.4.6. По результатам итоговой оценки непосредственный руководитель может также вынести рекомендации:

- о повышении базовой заработной платы;
- об индивидуальном премировании по результатам работы за истекший год;
- о выдвижении в кадровый резерв;
- о ротации (повышении/изменении должности или изменении должностных обязанностей);
- о профессиональном обучении сотрудника.

2.4.7. По итогам собеседования непосредственный руководитель и сотрудник заполняют соответствующие графы индивидуального плана.

2.4.8. Результаты итоговой оценки представляются вышестоящему руководителю сотрудника для утверждения.

2.4.9. На основании анализа результатов итоговой оценки вышестоящий руководитель проводит собеседование с сотрудником, которое включает в себя обсуждение следующих вопросов:

- общие итоги деятельности сотрудника в истекшем году, его сильные стороны и ограничения;
- основные профессиональные достижения сотрудника, приобретенный опыт знания, умения и навыки;
- карьерные ожидания и профессиональные интересы сотрудника и их соотнесение с потребностями и возможностями подразделения и Компании;
- долгосрочные цели индивидуального развития сотрудника и участие в соответствующих программах Компании (ротация, наставничество, обучение).

2.4.10. По итогам собеседования вышестоящий руководитель выносит (подтверждает) рекомендации в соответствии с п. 2.4.6.

2.4.11. Рекомендуемое распределение рейтинга по результатам итоговой оценки руководителей и сотрудников самостоятельного подразделения осуществляется аналогично приведенному в 2.3.10.

2.4.12. В случае несогласия с оценкой сотрудник может обратиться к вышестоящему руководству и/или в Управление кадровой политики для получения соответствующих разъяснений.

2.4.13. В процессе итоговой оценки производится также выработка индивидуального плана на последующий год в соответствии с процедурой, описанной в п. 2.1.

2.3.14. Утвержденные результаты итоговой оценки результатов деятельности сотрудников самостоятельного подразделения направляются в Управление кадровой политики в установленной форме в электронном виде (*Приложение 4*).

3. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ОЦЕНКИ

⁹ Самооценка обязательна при оценке руководителей

3.1. Материалы промежуточной оценки представляются руководителю самостоятельного подразделения для принятия решений об индивидуальном премировании сотрудников по результатам работы в истекшем полугодии.

3.2. Материалы итоговой оценки представляется руководителю самостоятельного подразделения для принятия возможных решений:

- о повышении базовой заработной платы в рамках фонда подразделения¹⁰;
- об индивидуальном премировании по результатам работы за истекший год и последнее полугодие;
- о выдвижении в кадровый резерв;
- о ротации (повышении / изменении должности или изменении должностных обязанностей).

3.3. При принятии решений руководитель самостоятельного подразделения основывается на итоговой оценке сотрудника, результатах деятельности подразделения в целом, вкладе отдельных структурных подразделений в общий успех, а также принимает во внимание результаты оценки, проведенной в других структурных подразделениях и мнения других руководителей.

4. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЯЗАННОСТЕЙ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРОЦЕДУРЫ

4.1. Управление кадровой политики:

4.1.1. Организует обучение руководителей подразделений и сотрудников по постановке индивидуальных целей и оценке результатов деятельности, оказывает методическую и консультативную помощь в подготовке и проведении процедуры.

4.1.2. Контролирует соблюдение сроков постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности в течение года.

4.1.3. Осуществляет сбор, анализ и обобщение информации по результатам индивидуальной оценки.

4.1.4. Контролирует единообразие подходов к постановке индивидуальных целей и оценке результатов деятельности.

4.1.5. Рассматривает жалобы и заявления сотрудников и руководителей по процедуре проведения оценки и решениям, связанным с оценкой.

4.1.6. Подводит итоги и готовит рекомендации по улучшению процедуры.

4.2. Руководители самостоятельных подразделений:

4.2.1. Организуют и контролируют постановку индивидуальных целей и оценку результатов деятельности руководителями структурных подразделений, обеспечивают соблюдение установленных порядком правил и процедур.

4.2.2. Занимаются постановкой индивидуальных целей и оценкой результатов деятельности руководителям структурных подразделений соответствующего уровня.

4.2.3. Принимают решения по результатам оценки.

4.3. Руководители структурных подразделений:

4.3.1. Ставят индивидуальные цели и производят индивидуальную оценку результатов деятельности сотрудников своего подразделения.

4.3.2. Обеспечивают на постоянной основе обратную связь сотрудникам.

¹⁰ Расчет повышения базовой заработной платы по результатам индивидуальной оценки производится в соответствии с *Порядком материального стимулирования сотрудников* __ «_____»