

— " — "

Введено в действие с

"__" 200__ г.

**Методические указания
по постановке индивидуальных целей
и оценке результатов деятельности
сотрудников __ «_____»
(для руководителей)**

Версия 1.0

**г. Москва
200__ г.**

Предисловие

Разработано	впервые
Утверждено	Распоряжение № ____ от "____" ____ 200__ г.
Подразделение	Управление кадровой политики
Изменено	
Подразделение	

Содержание

Система управления результатами деятельности
Планирование - постановка целей руководителям.....
Процедура постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности
Постановка индивидуальных целей.....
Текущая обратная связь.....
Промежуточная оценка результатов деятельности
Итоговая оценка результатов деятельности
<i> Общие правила проведения собеседования (встречи) с сотрудником.....</i>
<i> Стандарты профессионального поведения (примеры)</i>
<i> Расшифровка шкалы рейтинга (пример)</i>
<i> Распространенные ошибки при оценке деятельности</i>

Система управления результатами деятельности

Система управления результатами деятельности является одним из основных механизмов, обеспечивающих достижение стратегических целей компании и эффективное функционирование системы материального стимулирования сотрудников _____ «_____» (далее Компании).

Система управления результатами деятельности направлена на повышение эффективности деятельности посредством выработки целей Компании и отдельных подразделений на предстоящий период (полугодие, год), количественных целевых показателей или качественных критериев и последующей оценки результатов деятельности сотрудников Компании исходя из установленных показателей.

Элементом системы, обеспечивающим управление результатами деятельности на уровне отдельно взятого сотрудника, является процедура постановки целей и индивидуальной оценки. Она призвана обеспечить сотрудникам возможность устанавливать индивидуальные цели в контексте стратегических целей Компании, получать информацию о результатах своей деятельности, информировать сотрудников о недостаточно высокой эффективности, содействовать повышению эффективности их работы и поощрять сотрудников, достигающих высоких производственных показателей.

Планирование - постановка целей руководителям

Планирование является важнейшей функцией организации. Планирование обращено в будущее, т.е. что должно быть достигнуто и каким образом. Применительно к менеджменту планирование предполагает постановку целей и определение соответствующих мероприятий и действий, которые приведут к достижению поставленных целей.

Основные элементы планирования:

- 1. Цели.**
- 2. Необходимые мероприятия / действия.**
- 3. Требуемые ресурсы.**
- 4. План реализации.**

Цели - измеряемые количественно показатели или определяемые качественно критерии, которые необходимо достичь в предстоящий планируемый период времени.

Цели Компании отражаются в планах работы подразделения. План формулирует основные цели и дает указание на результат, выражаемый в количественных показателях или качественных критериях. В плане отражаются также основные мероприятия по достижению целей, необходимые ресурсы, сроки исполнения и лица, ответственные за результат.

При планировании деятельности подразделений (постановке индивидуальных целей руководителям) полезно ответить на следующие вопросы:

Элемент планирования	Ключевые управленческие решения
----------------------	---------------------------------

<i>Цели</i>	Какова относительная важность каждой из целей? Каким образом цели взаимосвязаны? Когда должна быть достигнута каждая из целей? Каким образом каждая из целей должна быть измерена? Кто будет отвечать за достижение данной цели?
<i>Действия</i>	Какие важнейшие действия (мероприятия) приведут к достижению данной цели? Какой информацией Вы располагаете относительно каждого из действий (мероприятий)? Какой метод наиболее приемлем для планирования каждого из предпринимаемых действий? Кто будет отвечать за предполагаемые мероприятия?
<i>Ресурсы</i>	Какими ресурсами располагает подразделение? Какие ресурсы необходимо включить в план, на какие цели направить? Каким образом имеющиеся ресурсы будут взаимодействовать между собой? Кого необходимо привлечь к исполнению из числа своих сотрудников, сотрудников других подразделений и организаций?
<i>План реализации</i>	Может ли план быть реализован директивным путем или потребуется убеждение и поддержка руководителей и сотрудников?

Процедура постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности

Процедура постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности является элементом системы, обеспечивающим управление результатами деятельности на уровне отдельно взятого сотрудника.

Она включает в себя постановку индивидуальных целей на предстоящее полугодие (год), поддержание постоянной обратной связи в процессе рабочих встреч руководителя и сотрудника и индивидуальную оценку результатов.

На основании оценки принимаются решения о премировании, повышении заработной платы, должности, выдвижении в кадровый резерв.

Постановка индивидуальных целей

Основные составляющие:

- | |
|----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Подготовка к проведению собеседования. |
| 2. Проведение собеседования - обсуждение и фиксация индивидуальных целей. |
| 3. Согласование целей вышестоящим руководителем. |

Перед проведением собеседований руководитель предварительно распределяет установленные на предстоящий период цели и задачи между сотрудниками своего подразделения, обеспечивая тем самым преемственность индивидуальных целей целям подразделения и Компании в целом.

1. Подготовка к проведению собеседования¹

Подробно процесс подготовки описывается в разделе Промежуточная оценка результатов деятельности. Здесь важно отметить лишь моменты подготовки, касающиеся постановки индивидуальных целей. Для того, чтобы обсуждение было эффективным руководитель должен:

- оповестить заранее сотрудника о планируемой встрече, ее целях;
- проанализировать должностные обязанности и функции сотрудника, зафиксированные в должностных инструкциях, их соответствие реальной деятельности сотрудника;
- проанализировать план подразделения;
- определить ключевые сферы, в которых могут быть установлены индивидуальные цели сотруднику, исходя из занимаемой им должности и квалификации.

2. Проведение собеседования - обсуждение и фиксация индивидуальных целей²

Общие правила проведения собеседования приведены в *Приложении 1*.

1.1. Обсуждение должностных и функциональных обязанностей

Должностные и функциональные обязанности сотрудника отражаются в соответствующих документах: *Положениях о подразделениях* и *Должностных инструкциях сотрудников*³.

Отдельные функции могут быть регламентированы специальными внутренними функционально-технологическими документами - положениями, порядками, инструкциями.

Обсуждение должностных и функциональных обязанностей сотрудника необходимо по следующим причинам:

¹ В *Порядке постановки индивидуальных целей и оценки результатов деятельности сотрудников* постановка целей и оценка результатов рассматривается отдельно. Фактически собеседование представляет собой единый процесс, состоящий из двух частей: оценки результатов деятельности за истекший период и постановки индивидуальных целей на предстоящий период. В *Методических указаниях* сохранена последовательность *Порядка*

² Первой частью собеседования является оценка результатов деятельности за истекший период, постановка целей производится после (см. Примечание ¹)

³ Если для данной должности нет должностной инструкции, обсуждение должностных обязанностей и функций обретает дополнительную значимость

- устанавливаемые цели должны быть адекватны опыту и уровню подготовки сотрудника
- должностные обязанности должны одинаково пониматься руководителем и сотрудником
- должностные обязанности определены в общем виде, их конкретное наполнение меняется с текущими задачами
- обсуждение позволяет скорректировать работу с учетом изменения текущей обстановки, внести необходимые изменения в документы, регламентирующие деятельность сотрудника.

2.2. Информирование о целях Компании и подразделения

Информирование о плане работы Компании и подразделения необходимо:

- для формирования у работника четкого представления о контексте его работы и возможном влиянии на групповой успех
- для уточнения приоритетных должностных функций с учетом плана работы подразделения
- для постановки целей, связанных с исполнением проектов, в которые вовлечено подразделение
- для увязки критериев оценки результатов сотрудника с показателями подразделения.

2.3. Постановка индивидуальных целей

Индивидуальная цель должна быть:

- конкретной
- измеримой (иметь количественные или качественные критерии оценки результата)
- достижимой, но не слишком легкой
- ограниченной во времени
- согласованной сотрудником и руководителем.

Индивидуальные цели могут быть связаны:

- с должностными и функциональными обязанностями сотрудника, реализацией проектов, решением производственных проблем
- с профессиональным совершенствованием и развитием
- с определенными стандартами поведения⁴.

Могут устанавливаться и другие цели, для которых можно определить количественные или качественные критерии.

Примерная последовательность шагов при постановке цели, связанной с должностными и функциональными обязанностями:

- 1). Выделить несколько наиболее приоритетных сфер деятельности (функций) исходя из планов подразделения, текущей ситуации и интересов (возможностей) сотрудника.
- 2). Сформулировать индивидуальную цель:
 - определить количественные или качественные критерии последующей оценки достижения цели

⁴ Индивидуальные цели, связанные со стандартами поведения, как правило, устанавливаются сотрудникам, выполняющим простые, повторяющиеся функции, для которых затруднительно сформулировать цели, рассмотренные выше

- обсудить, что значит эффективность применительно к каждой из сформулированных целей - что значит «соответствует ожиданиям», «выше ожиданий», «ниже ожиданий» и т.п. (если необходимо)
 - обсудить возможные мероприятия, действия, модели поведения, которые могли бы способствовать достижению каждой из целей (если необходимо)
 - обсудить требуемые для достижения цели ресурсы/взаимодействия (если необходимо)
 - обсудить необходимые формы регистрации (контроля) достижений.
- 3). Зафиксировать цель в Индивидуальном плане сотрудника.

Примерная последовательность шагов при постановке цели, связанной с реализацией проектов:

- 1). Выделить проект на уровне подразделения, в котором предполагается действовать сотрудника.
- 2). Обсудить ожидаемый результат, который необходимо получить в ходе реализации проекта.
- 3). Сформулировать индивидуальную цель (как описано выше).
- 4). Зафиксировать цель в Индивидуальном плане.

Примерная последовательность шагов при постановке цели, связанной с решением производственных проблем:

- 1). Выделить сферу деятельности (функцию), в рамках которой существуют определенные проблемы - связанные с методиками, инструментами, необходимостью повышения качества и т.п.
- 2). Сформулировать цель, направленную на решение (рассмотрение) данной проблемы и требования, которым должен отвечать результат (как описано выше).
- 3). Зафиксировать цель в Индивидуальном плане.

Примерная последовательность шагов при постановке цели, связанной со стандартами поведения:

- 1). Выделить несколько наиболее важных должностных обязанностей (функций).
- 2). Выбрать один или несколько стандартов поведения, в исполнении которых возможно улучшение⁵.
- 3). Сформулировать индивидуальную цель:
 - обсудить, как проявляется данный стандарт в работе сотрудника
 - в чем будет состоять улучшение
 - за счет чего и каким образом можно достичь улучшения.
- 4). Зафиксировать цель в Индивидуальном плане⁶.

Примерная последовательность шагов при постановке цели, связанной с профессиональным развитием (совершенствованием):

- 1). Предварительно обсудить:
 - насколько эффективно сотрудник работал в истекший период, каковы его сильные стороны, недостатки и потребности развития

⁵ Примеры стандартов приводятся в Приложении 2

⁶ При заполнении отдельные графы Индивидуального плана (критерии, мероприятия, ресурсы) могут быть опущены

- каковы потребности и приоритеты подразделения (Компании) на предстоящий период в профессиональном совершенствовании сотрудников
 - каковы способности и интересы сотрудника, его профессиональные и карьерные устремления
 - какие существуют программы Компании, направленные на профессиональное обучение и развитие.
- 2). Сформулировать индивидуальную цель:
- какие знания, навыки, компетенции сотрудник должен развивать в предстоящий период
 - каковы критерии успешности достижения поставленной цели
 - какие действия он должен предпринять для успешного достижения поставленной цели
 - можно ли каким-либо образом использовать для реализации поставленной цели существующие в компании программы
 - какие организационные моменты берет на себя руководитель, а какие сотрудник.
- 3). Зафиксировать цель в Индивидуальном плане.

3. Согласование целей вышестоящим руководителем

Обсужденные и зафиксированные в Индивидуальном плане цели направляются в электронном виде вышестоящему руководителю.

Представление Индивидуальных планов вышестоящему руководителю необходимо:

- для контроля и единобразия процедуры;
- для того, чтобы вышестоящий руководитель имел возможность оценить эффективность распределения целей и задач в целом по подразделению (утверждение целесообразно проводить после получения всех индивидуальных планов сотрудников);
- для получения важной информации о развитии управленческих качеств руководителей, находящихся в подчинении у вышестоящего руководителя (эффективное распределение задач и постановка индивидуальных целей является важнейшей управленческой компетенцией);
- для получения вышестоящим руководителем представления о загруженности сотрудников и распределении задач в подразделении.

Вышестоящий руководитель знакомится с индивидуальными планами сотрудников и вносит, при необходимости, свои предложения и корректизы. После чего последние обсуждаются непосредственным руководителем и сотрудником. Цели считаются утвержденными после внесения корректизаций вышестоящего руководителя.

Текущая обратная связь

Текущая обратная связь осуществляется непосредственным руководителем постоянно в ходе реализации поставленных индивидуальных целей в свободной форме в ходе рабочих встреч с сотрудником.

Обратная связь предполагает обсуждение:

- результатов выполнения отдельных целей индивидуального плана
- конкретных примеров его эффективной и неэффективной работы по «горячим следам»
- необходимости изменения (корректировки) отдельных целей в связи с изменением ситуации.

При обсуждении выполнения отдельных целей можно использовать рекомендации, приведенные в разделе оценка результатов деятельности.

Обратная связь должна быть:

- конкретной;
- периодической;
- ориентированной на результат;
- своевременной;
- предполагать взаимную ответственность за преодоление трудностей.

Основные наблюдения и результаты обсуждения, полученные в ходе текущей обратной связи, следует отражать в письменной форме. В идеальном варианте они должны фиксироваться сразу, как только они сделаны. В противном случае, руководитель не будет располагать фактами, комментирующими результаты деятельности сотрудника.

Необходимо своевременно говорить сотрудникам об их наиболее значительных промахах и достижениях. Чтобы похвалить - не нужно ждать времени официальной оценки (Промежуточной или Итоговой), тем более необходимо сразу указывать на недостатки. Пост следующая официальная оценка должна быть логическим завершением работы в течение всего периода.

Промежуточная оценка результатов деятельности

Основные составляющие:

- 1. Подготовка к проведению собеседования.***
- 2. Проведение собеседования - промежуточная оценка результатов деятельности.***
- 3. Утверждение оценки вышестоящим руководителем.***
- 4. Принятие решений по результатам оценки.***

1. Подготовка к проведению собеседования

Эффективность проведения оценочного собеседования, по данным исследований, на 80 % обусловлена тщательной предварительной подготовкой руководителя, включающей:

- анализ результатов деятельности за истекшее полугодие подразделения и Компании в целом, оценка вышестоящим руководством достигнутых результатов
- анализ хода реализации Индивидуального плана на основе проведенных рабочих встреч и обсуждений (в процессе текущей обратной связи)
- анализ достижений и результатов сотрудника, зафиксированных в письменной форме
- анализ других данных, имеющих отношение к работнику (анкетные сведения, дни отсутствия на работе, замечания и т.п.)
- фиксацию моментов, которые необходимо выяснить и уточнить в процессе проведения собеседования
- предположительную оценку сотрудника (в форме рейтинга) и соотнесение с оценкой других сотрудников подразделения

- построение плана проведения собеседования
- определение даты, времени и места проведения собеседования, заблаговременное сообщение сотруднику с тем, чтобы последний имел возможность подготовиться.

Сотруднику также необходимо подготовиться к собеседованию:

- прокомментировать достижение каждой из целей индивидуального плана (заполнить соответствующие графы индивидуального плана)
- подготовить список вопросов для обсуждения с непосредственным руководителем
- определить личные приоритеты и интересы в сфере профессионального развития.

Для сотрудников, являющихся руководителями, целесообразно использовать самооценку, т.е. просить их дать оценку результатов своей деятельности в форме рейтинга (в графе «Комментарии» раздела «Промежуточная оценка»).

Главная цель оценки - обсудить, насколько эффективно работает сотрудник, в каком направлении идет его профессиональное развитие. Не упускайте важный шанс обменяться мнениями. Сотрудник может так сосредоточиться на том, какую оценку (рейтинг) ему вынесут, что после того как услышит оценку, перестанет придавать всему остальному значение, и встреча практически на этом закончится.

2. Проведение собеседования - промежуточная оценка результатов деятельности

2.1. Перед проведением собеседования необходимо исключить отвлекающие факторы, установить контакт с сотрудником и довести до него план собеседования.

2.2. Опираясь на план проведения собеседования:

- обсудить достижения сотрудника, отметить конкретные факты достижений и условия, обеспечившие положительные результаты в работе, а также недостатки в деятельности (невыполнение отдельных целей), опираясь на конкретные факты, причины недостатков в работе и условия их преодоления

Если вы чувствуете себя достаточно подготовленными, можно начать обсуждение, предложив сотруднику провести самооценку проделанной работы. Что он думает по этому поводу? В чем, как ему кажется, его сильные стороны? Что меньше всего нравится в работе? Часто руководитель сталкивается с ситуацией, когда сотрудники недооценивают себя. Они относятся к себе критичнее, чем их менеджеры. В ходе беседы помогайте сотруднику осознать то, по каким конкретно признакам он оценивает свою работу как более или менее успешную, где видит проблемы и недоработки.

- проинформировать о результатах деятельности подразделения в целом
- скорректировать долгосрочные цели, поставленные на год, с учетом имеющихся изменений.

2.3. Взвесить реализацию целей индивидуального плана с точки зрения:

- влияния достижения / недостижения цели на успех подразделения
- сложности целей / задач / проектов
- объемов и масштабности целей / задач / проектов
- наличия объективных обстоятельств, оказавших влияние на их успешное/неуспешное выполнение.

2.4. Дать общую оценку результатов деятельности сотрудника в форме рейтинга⁷ (на основе обсуждения результатов выполнения отдельных целей), принимая во внимание приоритетность целей, объективные обстоятельства, препятствовавшие их выполнению.

Оценка (рейтинг) ни в чем не должна отличаться от словесного комментария работы сотрудника. Например, если результаты работы сотрудника были охарактеризованы как «превосходящие ожидания», то и рейтинг сотрудник должен получить «В».

2.5. Зафиксировать оценку в Индивидуальном плане сотрудника.

Распространенные ошибки при проведении собеседования⁸:

- эффект контраста
- ошибка первого впечатления
- эффект одного промаха или достижения
- эффект сходства с собой
- «уравниловка»
- экстремальность оценок
- необъективность оценки причин
- эффект свежих впечатлений
- стереотипы.

3. Утверждение оценки вышестоящим руководителем

После собеседования и заполнения Графы «Промежуточная оценка» Индивидуальный план направляется в электронном виде вышестоящему руководителю для утверждения. В случае необходимости, последний вносит корректизы, которые обсуждаются с сотрудником и его непосредственным руководителем. Если согласие не достигается, решающим является голос вышестоящего руководителя. За сотрудником и его непосредственным руководителем остается право обращения к руководителю следующего уровня и/или Управление кадровой политики для получения соответствующих разъяснений.

Вышестоящий руководитель может провести отдельное собеседование с сотрудником с целью обсуждения результатов его деятельности и прояснения спорных моментов.

4. Принятие решений по результатам промежуточной оценки

Решения по результатам промежуточной оценки (рейтинга) принимаются руководителем самостоятельного подразделения⁹ в соответствии с Разделом 3 *Порядка*, а также в соответствии с *Порядком системы материального стимулирования сотрудников* _____ "_____".

Итоговая оценка результатов деятельности

Основные составляющие:

⁷ Пример расшифровки шкалы рейтинга приводится в *Приложении 3*

⁸ Описания и примеры распространенных ошибок приводятся в *Приложении 4*

⁹ Если вышестоящий руководитель является руководителем самостоятельного подразделения, он не только утверждает результаты Промежуточной оценки, но и принимает соответствующие решения

- | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Подготовка к проведению собеседования. |
| 2. Проведение собеседования непосредственным руководителем. |
| 2.1. Итоговая оценка результатов деятельности. |
| 2.2. Вынесение рекомендаций. |
| 3. Собеседование с вышестоящим руководителем - утверждение результатов оценки, обсуждение возможностей профессионального и карьерного развития. |
| 4. Принятие решений по результатам оценки. |

Подготовка к проведению собеседования (п. 1) проводится аналогично Промежуточной оценке результатов деятельности (см. предыдущий раздел). Процесс оценки результатов деятельности (п. 2.1.) также аналогичен описанному в предыдущем разделе с той разницей, что в итоговой оценке непосредственный руководитель может также отразить свои рекомендации о повышении базовой заработной платы и изменении должности, а также выдвижении в кадровый резерв.

2.2. Рекомендации

Иерархия должностей и работ в любой организации строится исходя из следующих факторов:

- сложность выполняемых должностных обязанностей и решаемых задач
- уровень ответственности
- необходимый уровень подготовки, знаний и опыта.

При проведении собеседования помимо оценки результатов деятельности сотрудника непосредственному руководителю необходимо обратить внимание также на приобретенный опыт сотрудника и важные для успешного осуществления деятельности знания, навыки и умения, способствующие решению более сложных и ответственных задач.

Если сотрудник регулярно достигает высоких результатов в процессе решения текущих задач, способен или имеет выраженный потенциал выполнять работу более высокой степени сложности и ответственности и обладает для этого соответствующими знаниями и опытом, непосредственный руководитель может вынести рекомендации:

- о повышении базовой заработной платы
- о повышении в должности
- о выдвижении в кадровый резерв.

3. Собеседование с вышестоящим руководителем - утверждение результатов оценки, обсуждение возможностей профессионального и карьерного развития

На основании анализа результатов Итоговой оценки и рекомендаций непосредственного руководителя вышестоящий руководитель проводит собеседование с сотрудником.

При подготовке к проведению собеседования вышестоящему руководителю необходимо ознакомиться:

- с Индивидуальным планом сотрудника, его должностной инструкцией и, в случае необходимости, анкетой (резюме)
- проанализировать информацию о потребностях Компании на перспективу в соответствующих знаниях, умениях и навыках (компетенциях) исходя из стратегических планов Компании.

В процессе проведения собеседования получить информацию от сотрудника:

- о его отношении к результатам своей деятельности, профессиональным достижениям, приобретенному опыту, знаниям, умениям и навыкам;
- о его карьерных ожиданиях и профессиональных интересах;
- его оценке своих сильных сторон и ограничений.

Обсудить долгосрочные цели индивидуального развития сотрудника и спланировать участие в соответствующих программах Компании (с учетом заполненного Раздела 3 Индивидуального плана):

- профессиональное развитие на рабочем месте (привлечение к более сложным проектам, расширение должностных обязанностей, повышение ответственности / самостоятельности и т.п.);
- обучение и повышение квалификации (тренинги, семинары, курсы, конференции и т.п.);
- стажировка;
- ротация;
- наставничество;
- расширение / усложнение задач.

На основании собеседования вышестоящий руководитель должен утвердить решение непосредственного руководителя о рейтинге сотрудника по результатам деятельности за период, вынести (подтвердить) рекомендации о повышении сотруднику базовой заработной платы, изменении должности, выдвижении в кадровый резерв.

4. Принятие решений по результатам оценки.

Решения по результатам итоговой оценки (рейтинга) принимаются руководителем самостоятельного подразделения¹⁰ в соответствии с Разделом 3 Порядка а также в соответствии с Порядком материального стимулирования сотрудников _____ "_____".

¹⁰ Если вышестоящий руководитель является руководителем самостоятельного подразделения, он не только утверждает результаты промежуточной оценки, но и принимает соответствующие решения