

**РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО УПРАВЛЕНИЮ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ**  
(краткая версия)

Москва  
2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1. ВВЕДЕНИЕ.....</b>	<b>3</b>
<b>2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ.....</b>	<b>3</b>
2.1. Ключевые показатели процесса управления результативностью работников.....	3
<b>3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА.....</b>	<b>4</b>
3.1. Положение об управлении результативностью деятельности работников.....	4
3.2. Приложение 1 - Индивидуальный план и оценка результатов деятельности.....	19
3.3. Приложение 2 - Рекомендации по разработке ИПР .....	22
3.4. Приложение 3 - Планирование деятельности на финансовый год .....	23
3.5. Приложение 4 - Взаимодействие руководителя с работником в течение года .....	24
3.6. Приложение 4 - Итоговая оценка по окончании финансового года .....	25
3.7. Приложение 6 – Итоговая форма.....	26

## 1. ВВЕДЕНИЕ

Настоящие рекомендации разработаны в соответствии с поручением Проектного комитета (Протокол №4 от 11 июня 2019 г.) о предложении комплекса мер нефинансового стимулирования внедрения передовых управленческих, организационных и технологических решений для повышения производительности труда и модернизации основных фондов в рамках реализации национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости».

Национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» — один из национальных проектов Российской Федерации на период с 2019 по 2024 годы. Цели национального проекта:

- рост производительности труда на средних и крупных предприятиях базовых несырьевых отраслей экономики не ниже 5 процентов в год;
- вовлечение в реализацию указанного национального проекта не менее 10 тыс. средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики;
- привлечение к участию в реализации указанного национального проекта 85 субъектов Российской Федерации.

Рекомендации адресованы руководителям организаций, структурных подразделений и отделов персонала организаций-участников национального проекта «Производительность труда и поддержка занятости». Целью данных рекомендаций является оказание содействия в повышении индивидуальной и командной результативности, направленной на достижение стратегических целей организации. Задачи данных рекомендаций: помочь добиться общего для всех понимания поставленных целей и задач, развить в работниках способность выполнить эти задачи и дать им то, что необходимо для продуктивного труда и полной реализации своего потенциала.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

### 2.1. Ключевые показатели процесса управления результативностью работников

Показатель	Единица измерения	Формула
Охват управлением результативностью	%	Доля работников, для которых процесс оценки результативности является обязательным, от общей численности персонала
Коэффициент заполнения форм оценки результативности	%	Доля работников, своевременно завершивших процесс оценки результативности, от общей численности работников, для которых процесс оценки результативности является обязательным

### 3. ПРИМЕР ВНУТРЕННЕГО НОРМАТИВНОГО ДОКУМЕНТА

#### 3.1. Положение об управлении результативностью деятельности работников

УТВЕРЖДЕНО

распоряжением ООО «XXX»

от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_\_

#### **Положение об управлении результативностью деятельности работников**

## 1. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение определяет порядок управления результативностью деятельности работников ООО «XXX» (далее – Организация) и является обязательным для использования во всех структурных подразделениях Организации.
- 1.2. Управление результативностью деятельности работников, осуществляется посредством постановки и оценки достижения работниками целей / ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ) Организации.
- 1.3. Цели управления результативностью деятельности работников Организации:
  - 1.3.1.обеспечение взаимосвязи стратегических целей (КПЭ) Организации, целей (КПЭ) структурных подразделений и целей (КПЭ) работников;
  - 1.3.2.повышение эффективности деятельности Организации, благодаря фокусированию деятельности работников Организации на достижении приоритетных целей (КПЭ);
  - 1.3.3.профессиональное развитие работников посредством планирования целей и результатов работы, предоставления регулярной обратной связи по результатам работы, составления индивидуальных планов развития (далее - ИПР), контроля и стимулирования их исполнения;
  - 1.3.4.создание механизма, связывающего результат оценки деятельности работников с системой вознаграждения, развитием и продвижением работников, признанием их заслуг.
- 1.4. Оценка результативности деятельности работников - циклический процесс, связанный с финансовым годом Организации и состоящий из трех основных этапов:
  - 1.4.1.**Планирование деятельности на финансовый год.**
    - 1.4.1.1. Планирование деятельности происходит в рамках бизнес-планирования на один финансовый год. Поставленные в рамках планирования цели (КПЭ) должны соответствовать стратегическим целям (КПЭ) Организации.
    - 1.4.1.2. Процесс постановки целей происходит последовательно, от верхнего уровня Организации к последующим, в соответствии с организационной структурой.
    - 1.4.1.3. Цели (КПЭ) устанавливаются для всех работников Организации.
  - 1.4.2.**Взаимодействие руководителя с подчиненными в течение года.**
    - 1.4.2.1. Регулярно (не реже одного раза в квартал) непосредственный руководитель проводит встречи с подчиненными для обсуждения процесса достижения целей (КПЭ), способов их достижения и, в случае необходимости, корректировки целей (КПЭ).
  - 1.4.3.**Итоговая оценка по окончании финансового года.**
    - 1.4.3.1. Руководитель и работник обсуждают достигнутые результаты, в том числе сильные и слабые стороны работника, потребности в его развитии. При этом руководитель определяет итоговый рейтинг результатов работы работника за год.

## 2. Стандарты формирования и оценки целей (КПЭ)

- 2.1. Управление результативностью деятельности работников основывается на целях (КПЭ), при разработке которых необходимо руководствоваться следующими принципами:
  - 2.1.1.**Принцип декомпозиции.** Декомпозиция предполагает каскадирование корпоративной стратегии (разделение ее на цели (КПЭ) для каждого уровня управления Организации, от самого высокого до самого низкого). Цели (КПЭ) разрабатываются исходя из приоритетов деятельности по каждому функциональному направлению (на отчетный период), и

устанавливаются таким образом, чтобы достижение целей (КПЭ) подчиненных способствовало достижению целей (КПЭ) руководителей.

**2.1.2. Принцип сбалансированности.** Цели (КПЭ) должны быть согласованы между собой, достижение одной цели (одного КПЭ) не должно автоматически обеспечивать или исключать достижение других целей (КПЭ).

**2.1.3. Принцип соответствия критериям SMART.** Цели (КПЭ) разрабатываются в соответствии с критериями SMART и должны быть:

2.1.3.1. **S (Specific) – конкретными** – все процессы и показатели должны быть четко определены. Не должно быть неопределенности по поводу того, какие действия подразумеваются под тем или иным показателем или процессом (например, что собой представляет объем работ);

2.1.3.2. **M (Measurable) – измеримыми** – для каждого показателя следует определить критерии, характеризующие степень его выполнения. Отсутствие таких критериев впоследствии не позволит определить степень выполнения поставленной цели (КПЭ). Критериями измерения могут быть: количество, качество, время, деньги;

2.1.3.3. **A (Achievable) - достижимыми, при этом требующими усилий для их достижения** – поставленные цели (КПЭ) должны быть амбициозными, значимыми и перспективными, но в то же время реально достижимыми, Работник должен быть объективно способен достичь намеченных целей своими усилиями;

2.1.3.4. **R (Relevant) - находящимися в зоне ответственности работника** – устанавливаемые показатели должны находиться в сфере ответственности Работника. Не следует устанавливать цели (КПЭ), на достижение которых оцениваемый Работник не может повлиять. Цели (КПЭ) Работника должны быть связаны с целями (КПЭ) более высокого уровня Организации и должны работать на их достижение;

2.1.3.5. **T (Timebond) - определенными во времени** – устанавливаемые показатели должны быть привязаны к конкретному сроку. Для мониторинга выполнения показателей необходимо установить временные рамки (для каждого из них). Определение крайнего срока является обязательным требованием для последующей оценки деятельности Работника.

**2.1.4. Принцип периодичности.** Установка целей (КПЭ) и оценка результативности являются циклическими процессами. Цели (КПЭ) устанавливаются на финансовый год (с поквартальной разбивкой), оценка результативности деятельности работников производится на основе выполнения целей (КПЭ).

**2.1.5. Принцип амбициозности.** Цели (целевые значения КПЭ) на очередной год (квартал) устанавливаются исходя из опережающей динамики по основным показателям, характеризующим целевое состояние – достижение стратегических целей (КПЭ) Организации.

**2.1.6. Принцип обоснованности оценки достижения КПЭ.** Оценка деятельности работника производится на основе достигнутых результатов, а не усилий, затраченных на их достижение. Целевые значения и фактический уровень выполнения целей (КПЭ) должны устанавливаться с учетом возможности получения объективной информации для измерения результатов труда работников, соответствовать сведениям, предоставляемым в формах статистической, бухгалтерской и управленческой отчетности.

**2.2. Цели (КПЭ) могут носить как количественный, так и качественный характер:**

**2.2.1. Количественные цели (КПЭ)** – показатели, результат которых измеряется в количественных параметрах и может рассчитываться по математической формуле.

2.2.2. **Качественные цели (КПЭ)** – показатели, результат выполнения которых носит описательный характер и не может быть рассчитан по формуле или быть измерен количественными параметрами.

2.3. Структура цели (КПЭ) включает в себя следующие элементы:

2.3.1. **Наименование цели (КПЭ)** (ясно сформулированное название, с однозначным толкованием) - название должно отражать суть показателя, должно быть точно сформулировано и иметь однозначное толкование. При формулировании целей (КПЭ) важно учитывать, что формулировка цели (КПЭ) должна отражать не действие или процесс, а описывать ожидаемый конечный результат (индикатор достижения значимой цели). Результат достижения цели (КПЭ) должен поддаваться измерению в конце отчетного периода (квартала, года, даты окончания проекта, и др.).

2.3.2. **Формула расчета** - показывает, как рассчитать результат выполнения цели (КПЭ); включает в себя показатели, используемые для расчета, расшифровку показателей, источники информации для показателей, математические действия с ними и единицы измерения.

Таблица 1

Виды показателей	Пример формулы расчета	Пример использования
Одна величина	V реал.	Объем реализации
Отношение двух и более величин	(N час рег./ N час общ.) X 100%	Удельный вес регионального обучения в общем объеме обучения, в %
Степень выполнения плана	N факт / N план	Выполнение плана ввода капитальных объектов
Своевременность выполнения	T факт – T план	Своевременная подготовка бюджета для Совета Директоров

2.3.3. **Источники информации** – (как правило: документ, отчет и пр.) Источники информации должны быть определены заранее, должны поддаваться возможности независимой проверки и не должны быть подвержены намеренному завышению / занижению показателя или скрытию фактов нарушения.

2.3.3.1. Источники информации должны быть указаны для расчета (определения) как плановых значений показателей, так и фактических значений показателей.

2.3.4. **Единицы измерения** – используются для описания количественного выражения показателя / чем измеряется показатель (могут быть представлены в виде: процентов, рублей, дней, штук и пр.).

2.3.5. **Уровни достижения целей (КПЭ)** - для каждого показателя должно быть предусмотрено описание уровней его выполнения (как правило, выражаемое в процентах). Пример уровней выполнения показателя приводится в Таблице 2.

Таблица 2

Цель (КПЭ)	Нижний уровень (пороговый, минимум)	Целевой уровень (плановый)	Верхний уровень (максимум)
Оценка выполнения (%)	Ниже 80%	100%	Выше 120%

Описание	Нижнее пороговое значение показателя (ниже, чем целевое);	Целевое значение показателя (ожидаемый / планируемый результат);	Верхнее пороговое значение показателя (лучше, чем целевое), достижение данного уровня показателя должно требовать от работника значительных усилий.
----------	---	--	---

- 2.3.5.1. **Нижний уровень (нижний пороговый)** - конкурентоспособный уровень результатов деятельности, который обеспечивает достижение (выполнение) минимального уровня плановых целей. Если результаты деятельности окажутся ниже порогового уровня, показатель считается не достигнутым (премиальные выплаты по данному показателю не предусматриваются).
- 2.3.5.2. **Целевой уровень (плановый)** - ожидаемый уровень результатов деятельности. В этом случае результаты деятельности соответствуют бизнес-плану Организации (который должен учитывать сложность и напряженность задач). Целевые значения показателей не должны отражать текущую ситуацию (они должны побуждать работника её изменять, искать возможные улучшения для достижения приоритетных целей).
- 2.3.5.3. **Верхний уровень (верхний пороговый)** - представляет собой выдающиеся результаты деятельности, значительно превосходящие показатели, заложенные в бизнес-плане Организации.
- 2.3.5.4. Значение показателей, соответствующих нижнему, целевому и верхнему уровню выполнения, должны иметь значимые отличия, и должны быть соразмерны друг-другу (например: плюс 20% к целевому уровню и минус 20% от целевого уровня). В случае если достигнутый показатель превышает верхний уровень, то КПЭ считается выполненным на 120%.
- 2.3.6. **Удельный вес показателя** - указывает на значимость (важность) конкретного показателя в сравнении с другими показателями (выполнение показателя оказывает влияние на общий результат пропорционально присвоенному ему удельному весу).
- 2.3.6.1. **Рекомендуемое количество целей (КПЭ)** – не менее 3 и не более 7.
- 2.3.6.2. **Суммарный вес всех целей (КПЭ)** должен быть равен 100%.
- 2.3.6.2.1. Для каждой цели (КПЭ) указываются удельный вес и целевое значение.
- 2.3.6.2.2. Удельный вес цели (КПЭ) должен быть кратен 5.
- 2.3.6.2.3. Удельный вес цели (КПЭ) должен быть не менее 10% и не более 50%.
- 2.3.6.3. Если количество целей (КПЭ) от 5 до 7, то удельный вес цели (КПЭ) может быть следующим:
- 2.3.6.3.1. **важнейшие цели (КПЭ)** - 20% - 40%
- 2.3.6.3.2. **важные цели (КПЭ)** - 20% - 30%
- 2.3.6.3.3. **вспомогательные цели (КПЭ)** - 10% - 20%
- 2.3.7. **Лицо, ответственное за правильное применение методики при расчете показателей цели (КПЭ).**
- 2.4. Цели (КПЭ) могут состоять из следующих групп показателей:
- 2.4.1. **Организационные показатели** - показатели, устанавливаемые на основании общеорганизационных целей (КПЭ) / целей (КПЭ) Генерального директора одним из методов каскадирования (например: стоимость бизнеса, доля рынка, чистая прибыль, маржинальная



рентабельность, объем продаж, оборачиваемость запасов, рост клиентской базы, операционные издержки, удовлетворенность клиентов, время выполнения заказа и др.).

2.4.2. **Командные показатели** - показатели, оценивающие общие результаты деятельности подразделения, группы, зависящие от совместных усилий нескольких работников или подразделений.

2.4.3. **Индивидуальные показатели** - показатели, оценивающие результаты деятельности работника, зависящие (преимущественно) от его индивидуальных усилий.

2.4.4. **Функциональные показатели** - показатели, оценивающие качество выполнения регулярных функций (бизнес-процессов) Организации (например: производство, маркетинг, продажи, логистика, управление персоналом и т.д.).

2.4.5. **Проектные показатели** - показатели, оценивающие успешность выполнения проектов (соблюдение бюджета, сроков, качество этапов и плана работ проекта).

2.5. Соотношение доли организационных, командных и индивидуальных целей (КПЭ) каждого работника зависит от занимаемой им должности в Организации и определяется в соответствии с Таблицей 3 (сумма всех долей должна быть равна 100%).

Таблица 3

Уровень должности в Организации	Рекомендуемый состав целей (КПЭ)			Сумма долей
	Организационные	Командные	Индивидуальные	
Руководители высшего уровня	100%			100%
Руководители среднего уровня	40%	60%		100%
Работники и специалисты	10%	30%	60%	100%

2.6. Для оценки результативности деятельности работника используется специальная форма – «Индивидуальный план и оценка результатов деятельности» (см. приложение 1).

2.7. Форма оценки результативности деятельности работника не должна содержать информации, составляющей государственную, коммерческую и иную охраняемую законом тайну.

2.8. Методы декомпозиции (каскадирования) целей (КПЭ):

2.8.1. **Трансляция цели (КПЭ).** Цель (КПЭ) руководителя становится целью (КПЭ) подчиненного без изменений. Цель (КПЭ) каскадируется на уровень ниже с полным сохранением формулировки, единиц измерения, значений уровней (пороговый, целевой, верхний).

2.8.2. **Трансформация цели (КПЭ).** Цель (КПЭ) руководителя преобразуется в иную цель (КПЭ) или группу целей (группу КПЭ) для подчиненного, в совокупности приводящих к достижению цели (КПЭ) руководителя. Цель (КПЭ) становится составным показателем и полностью трансформируется в иные цели (КПЭ) с собственными формулировками, единицами измерения, значениями уровней.

2.8.3. **Дробление цели (КПЭ).** Формулировка цели (КПЭ) руководителя не изменяется, разбивается на части целевой результат. Цель (КПЭ) декомпозируется с сохранением формулировки, единиц измерения, корректируются только значения уровней.

2.9. Результат декомпозиции цели (КПЭ) закрепляет стратегически важные для Организации процессы за конкретными ответственными работниками, показывая, как, управляя ежедневной деятельностью, Организация достигает своих долгосрочных целей (КПЭ).

- 2.10. Формулировки целей (КПЭ) на планируемый период, их изменение, критерии оценки их выполнения (показатели эффективности) и ожидаемые результаты определяются непосредственным руководителем совместно с работником в ходе диалога (личного собеседования). Рекомендации по разработке ИПР в Приложении 2.
- 2.11. В поставленные цели возможно вносить корректировки по согласованию с непосредственным руководителем, функциональным / территориальным директором и директором по персоналу. Изменение целей не должно происходить позднее, чем за 3 (три) месяца до начала периода оценки результатов работы.
- 2.12. **Оценка целей осуществляется по пятибалльной шкале** (по результатам выполнения каждой цели) см. Таблицу 4:

Таблица 4

Балл	Оценка	Комментарий
5	Исключительно	Результаты работы значительно превышают установленный стандарт, все установленные показатели цели (КПЭ) достигнуты и большинство перевыполнено (результаты существенно превышают ожидания).
4	Высокоэффективно	Все показатели цели (КПЭ) достигнуты, и некоторые перевыполнены (результаты превышают ожидания).
3	Эффективно	Большинство главных показателей цели (КПЭ) достигнуто (результаты соответствуют ожиданиям).
2	Требует улучшения	Низкая эффективность работы, не все главные показатели цели (КПЭ) были достигнуты и/или цели были достигнуты не полностью или требовалось вмешательство руководства (результаты ниже ожиданий).
1	Неприемлемо	Небольшое количество показателей цели (КПЭ) было достигнуто или основные требования не были удовлетворены (результаты значительно ниже ожиданий).

### 3. Этапы и порядок управления результативностью деятельности

- 3.1. Процедура управления результативностью деятельности работников состоит из трех последовательных этапов:
- 3.1.1. **Планирование деятельности на финансовый год** (постановка целей (КПЭ) и ИПР на год);
- 3.1.2. **Взаимодействие руководителя с подчиненным в течение года** (регулярное предоставление обратной связи и промежуточная оценка целей (КПЭ) и ИПР за квартал);
- 3.1.3. **Итоговая оценка по окончании финансового года** (оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год).

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
<b>3.2. Планирование деятельности на финансовый год</b> (постановка целей (КПЭ) и ИПР на год) (см. приложение 3):					
3.2.1. Формирование целей (КПЭ) Организации на год.	Генеральный директор	До 20.11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Стратегический план Организации.</li> <li>Бизнес-план Организации на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирует и утверждает цели (КПЭ) Организации на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели (КПЭ) Организации на год.</li> </ul>
3.2.2. Издание приказа о разработке целей (КПЭ) на год.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До 25.11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цели (КПЭ) Организации на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовит приказ о разработке целей (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> <li>Направляет руководителям подразделений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о разработке целей (КПЭ) подразделений и работников на год.</li> <li>Цели (КПЭ) Организации на год.</li> <li>Бланк целей (КПЭ) и ИПР.</li> </ul>
3.2.3. Оказание методической помощи в разработке целей (КПЭ) и ИПР	Директор по персоналу / Отдел персонала	До окончания процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о разработке целей (КПЭ) подразделений и работников на год.</li> <li>Цели (КПЭ) Организации на год.</li> <li>Бланк целей (КПЭ) и ИПР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оказывает методическую помощь руководителям и работникам в разработке целей (КПЭ) и ИПР.</li> <li>Контролирует сроки исполнения приказа о разработке целей (КПЭ) и ИПР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бланк целей (КПЭ) и ИПР.</li> <li>Правильно и своевременно сформулированные цели (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>
3.2.4. Задание о постановке КПЭ и ИПР работников подразделения на год	Непосредственный руководитель	До 28.11	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о разработке КПЭ подразделений и работников на год.</li> <li>КПЭ Организации на год.</li> <li>Бланк КПЭ и ИПР работника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дает задание работникам подразделения на разработку целей (КПЭ) и ИПР.</li> <li>Информирует подчиненных о целях (КПЭ) подразделения и о предложениях по целям (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание на разработку целей (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> <li>Цели КПЭ подразделения на год.</li> <li>Предложение по целям (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> <li>Бланк целей (КПЭ) и ИПР.</li> </ul>
3.2.5. Разработка целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Работник	До 05.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание на разработку целей (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> <li>Цели КПЭ подразделения на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполняет форму целей (КПЭ) и ИПР на год.</li> <li>Обсуждает с непосредственным и функциональным</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполненная форма с целями (КПЭ) и ИПР работника на год.</li> </ul>

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение по целям (КПЭ) и ИПР работников на год.</li> <li>Бланк целей (КПЭ) и ИПР.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>руководителем свои цели (КПЭ) и ИПР на год.</li> <li>Консультируется по правильности заполнения формы с Отделом персонала (при необходимости).</li> </ul>	
3.2.6. Согласование целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Непосредственный руководитель	До 10.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполненная форма с целями (КПЭ) и ИПР работника на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения на год.</li> <li>Консультируется по правильности заполнения формы с Отделом персонала (при необходимости).</li> <li>Консолидирует заполненные формы работников подразделения, направляет на согласование функциональному руководителю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным руководителем заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения.</li> </ul>
3.2.7. Согласование целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Функциональный руководитель	До 15.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным руководителем заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и согласует заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения на год (находящихся в функциональном подчинении).</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному руководителю работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения (находящихся в функциональном подчинении).</li> </ul>
3.2.8. Согласование целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До 20.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и согласует заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделений на год.</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем, и директором по персоналу заполненные</li> </ul>

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
			подразделения (находящихся в функциональном подчинении).	функциональному руководителю работников.	формы целей (КПЭ) и ИПР работников.
3.2.9. Утверждение целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Функциональный / территориальный Директор	До 20.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем, и директором по персоналу заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и утверждает заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников подразделений на год.</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному и функциональному руководителю, директору по персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утвержденные функциональным / территориальным директором заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>
3.2.10. Информирование работников подразделения об утверждении целей (КПЭ) и ИПР на год.	Непосредственный руководитель	До 30.12	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утвержденные функциональным / территориальным директором заполненные формы целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирует работников об утверждении их целей (КПЭ) и ИПР на год (предоставляет работнику копию утвержденной версии его целей (КПЭ) и ИПР на год).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Копия утвержденной версии целей (КПЭ) и ИПР работника на год.</li> </ul>
<b>3.3. Взаимодействие руководителя с работником в течение года</b> (регулярное предоставление обратной связи и промежуточная оценка целей (КПЭ) и ИПР за квартал) (см. приложение 4):					
3.3.1. Задание о проведении промежуточной оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения (за квартал).	Непосредственный руководитель	В течение 5 дней по окончании квартала	<ul style="list-style-type: none"> <li>Копия утвержденной версии целей (КПЭ) и ИПР работника на год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дает задание работникам представить промежуточную оценку выполнения целей (КПЭ) и ИПР (за квартал).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание о проведении промежуточной оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения (за квартал).</li> </ul>
3.3.2. Промежуточная оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР работника (за квартал) непосредственным руководителем.	Работник	В течение 5 дней после получения задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание о проведении промежуточной оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполняет промежуточную оценку выполнения (за квартал) в форме целей (КПЭ) и ИПР работника на год.</li> <li>Обсуждает с непосредственным руководителем процесс и</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промежуточная оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР работника (за квартал) непосредственным руководителем.</li> </ul>

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
			подразделения (за квартал).	результаты выполнения своих целей (КПЭ) и ИПР за квартал.	
3.3.3. Согласование целей (КПЭ) и ИПР работников на год.	Функциональный руководитель	В течение 5 дней после получения оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>Промежуточная оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР работника (за квартал) непосредственным руководителем.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и согласует промежуточную оценку целей (КПЭ) и ИПР работника за квартал (находящегося в функциональном подчинении).</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному руководителю работника.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованная функциональным руководителем промежуточная оценка целей (КПЭ) и ИПР работника за квартал (находящегося в функциональном подчинении).</li> </ul>
<b>3.4. Итоговая оценка по окончании финансового года (оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год) (см. приложение 5):</b>					
3.4.1. Издание приказа об оценке выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До 14.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Завершение финансового года Организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Готовит приказ о проведении оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.</li> <li>Направляет руководителям подразделений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о проведении оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.</li> </ul>
3.4.2. Оказание методической помощи в оценке выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До окончания процесса	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о проведении оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Оказывает методическую помощь руководителям и работникам в проведении оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР.</li> <li>Контролирует сроки исполнения приказа.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Правильно и своевременно проведенная оценка выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>
3.4.3. Организация оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Непосредственный руководитель	До 15.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Приказ о проведении оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дает задание работникам подразделения провести предварительную оценку выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год (заполнить и прислать форму оценки).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание работникам подразделения провести предварительную оценку выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год.</li> </ul>
3.4.4. Проведение предварительной оценки выполнения	Работник	До 20.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Задание о проведении предварительной оценки выполнения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проводит предварительную оценку выполнения целей (КПЭ) и ИПР за год (заполняет форму).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполненная форма оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работника за год.</li> </ul>

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
целей (КПЭ) и ИПР за год.			целей (КПЭ) и ИПР за год.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обсуждает с непосредственным и функциональным руководителем.</li> <li>Консультируется (при необходимости) с Отделом персонала по правильности заполнения.</li> </ul>	
3.4.5. Согласование предварительной оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Непосредственный руководитель	До 25.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заполненная форма оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работника за год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет заполненные формы предварительной оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения за год.</li> <li>Обсуждает с работниками результаты работы, ставит предварительную оценку.</li> <li>Консультируется (при необходимости) с Отделом персонала по правильности заполнения.</li> <li>Консолидирует заполненные формы работников подразделения, направляет на согласование функциональному руководителю.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным руководителем заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения.</li> </ul>
3.4.6. Согласование оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Функциональный руководитель	До 28.01	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным руководителем заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и согласует заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения за год (находящихся в функциональном подчинении).</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному руководителю работников (находящихся в функциональном подчинении).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения (находящихся в функциональном подчинении).</li> </ul>

Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
3.4.7. Согласование оценки выполнения целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До 01.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделения (находящихся в функциональном подчинении).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и согласует заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделений за год.</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному и функциональному руководителю работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем, и директором по персоналу заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>
3.4.8. Утверждение заполненных форм оценки целей (КПЭ) и ИПР работников за год.	Функциональный / территориальный Директор	До 05.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованные непосредственным и функциональным руководителем, и директором по персоналу заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проверяет и утверждает заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников подразделений за год.</li> <li>Дает обратную связь о согласовании непосредственному и функциональному руководителю, директору по персоналу.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утвержденные функциональным / территориальным директором заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>
3.4.9. Информирование работников подразделения об утверждении целей (КПЭ) и ИПР на год.	Непосредственный руководитель	До 10.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Утвержденные функциональным / территориальным директором заполненные формы оценки целей (КПЭ) и ИПР работников.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Информирует работников об утверждении их оценки целей (КПЭ) и ИПР за год (предоставляет копию утвержденной версии оценки целей (КПЭ) и ИПР за год).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Копия утвержденной версии оценки целей (КПЭ) и ИПР работника за год.</li> </ul>
3.4.10. Предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения.	Непосредственный руководитель	До 15.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Копия утвержденной версии оценки целей (КПЭ) и ИПР работника за год.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формирует предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>



Название этапа	Ответственный	Срок	Вход	Операция	Результат
3.4.11. Согласование предложения о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения.	Директор по персоналу / Отдел персонала	До 15.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консолидирует и согласует предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консолидированное согласованное предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>
3.4.12. Согласование предложения о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения.	Функциональный / территориальный Директор	До 15.02	<ul style="list-style-type: none"> <li>Консолидированное согласованное предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласует предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Согласованное предложение о размере премии / изменении базовой заработной платы работников подразделения по итогам оценки.</li> </ul>

#### **4. Годовая оценка результативности деятельности работников**

- 4.1. Годовая оценка результатов деятельности работников проводится ежегодно, в первом квартале (январь-февраль).
- 4.2. Оценка выполнения целей (КПЭ) в отношении работников, отработавших на должности в Компании более 3-х месяцев в отчетном периоде, проводится в обязательном порядке.
- 4.3. В случае, если в течение отчетного периода работник был переведен на другую должность в Организации оценка результативности производится по каждой должности, на которой работник отработал более 3-х месяцев.
- 4.4. В случае, если Работник не согласен с результатами оценки своей работы, он вправе апеллировать к руководителю более высокого уровня, работающему в том же функциональном направлении (руководителю своего руководителя), решение которого является окончательным.

#### **5. Использование результатов оценки результативности для целей премирования**

- 5.1. Оценка результативности используется для расчета премии по итогам работы за год в соответствии с локальными нормативными актами, регулирующими вопросы оплаты труда.
- 5.2. Суммарная итоговая оценка по целям представляет собой среднее значение из ряда оценок (руководителя), выставленных по каждой цели (в случае, если какие-либо из целей значительно превышают другие по удельному весу, допускается отклонение от расчета по среднему арифметическому значению).
- 5.3. Решения по вознаграждениям работников и изменению базовых заработных плат принимаются после прохождения процедуры годовой оценки, установленной данным нормативным документом, на основании итогового рейтинга работника (5, 4, 3, 2, 1).
- 5.4. Предложения по размеру премий и изменению базовых заработных плат представляются в Отдел персонала в виде заполненной Итоговой формы (см. приложение 6) по всему подразделению. Итоговой формы является конфиденциальной и используется Функциональными / территориальными Директорами и Отделом персонала. Бланк для формирования итоговой формы доводится до Функциональных / территориальных Директоров Отделом персонала перед оценкой результатов деятельности, до 10 января года, следующего за отчетным.

#### **6. Приложения**

- 6.1. Приложение 1 - Индивидуальный план и оценка результатов деятельности
- 6.2. Приложение 2 - Рекомендации по разработке ИПР
- 6.3. Приложение 3 - Планирование деятельности на финансовый год
- 6.4. Приложение 4 - Взаимодействие руководителя с работником в течение года
- 6.5. Приложение 5 - Итоговая оценка по окончании финансового года
- 6.6. Приложение 6 – Итоговая форма

3.2. Приложение 1 - Индивидуальный план и оценка результатов деятельности

(лист 1)

ФИО работника

Должность работника (N)

Подразделение

Непосредственный руководитель (N+1)

Функциональный руководитель

Функциональный / территориальный Директор (N+2)

Период (дата начала – дата окончания)

---

---

---

---

---

---

---

---

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ ПЛАН И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Подпись работника (N)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Подпись непосредственного руководителя (N+1)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ /

Подпись Функционального / территориального  
Директора (N+2)

\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

(лист 2) БИЗНЕС ЦЕЛИ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ

БИЗНЕС-ЦЕЛИ / ЗАДАЧИ	ПОКАЗАТЕЛЬ ЭФФЕКТ. КПЭ (ожидаемый результат).	ВЕС ЦЕЛИ *	ПЛАН по КРІ	Формула расчета КРІ (в случае необходимости)	ФАКТ по КРІ	Самооценка работника	КОММЕНТАРИИ РАБОТНИКА	Оценка руковод.	КОММЕНТАРИИ НЕПОСРЕДСТВ. РУКОВОДИТЕЛЯ
<b>Индивидуальные цели:</b>									
1.									
2.									
3.									
4.									
5.									
<b>Групповые цели / проекты:</b>									
6.									
7.									
<b>Итоговая оценка:</b>									

\* - Сумма весовых коэффициентов по всем целям должна быть равна 100.

<b>5 = Исключительно:</b>	Результаты работы значительно превышают установленный стандарт, все цели достигнуты и большинство перевыполнено (результаты существенно превышают ожидания);
<b>4 = Высоко результативно:</b>	Все цели достигнуты, и некоторые перевыполнены (результаты превышают ожидания);
<b>3 = Результативно:</b>	Большинство главных целей достигнуто (результаты соответствуют ожиданиям);
<b>2 = Требуется улучшения:</b>	Низкая результативность работы, не все главные цели были достигнуты и/или цели были достигнуты не полностью или требовалось;
<b>1 = Неприемлемо:</b>	Небольшое количество целей было достигнуто или основные требования не были удовлетворены (результаты значительно ниже ожиданий).

**(лист 3) ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ**

ЦЕЛИ РАЗВИТИЯ	ОЖИДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	Самооценка работника	КОММЕНТАРИИ РАБОТНИКА	Оценка руковод.	КОММЕНТАРИИ НЕПОСРЕДСТВ. РУКОВОДИТЕЛЯ
1.					
2.					
3.					
4.					
<b>Итоговая оценка:</b>					
<b>4 = Высоко результативно:</b>	Все цели достигнуты, и некоторые перевыполнены (результаты превышают ожидания);				
<b>3 = Результативно:</b>	Большинство главных целей достигнуто (результаты соответствуют ожиданиям);				
<b>2 = Требуется улучшения:</b>	Низкая результативность работы, не все главные цели были достигнуты и/или цели были достигнуты не полностью или требовалось;				

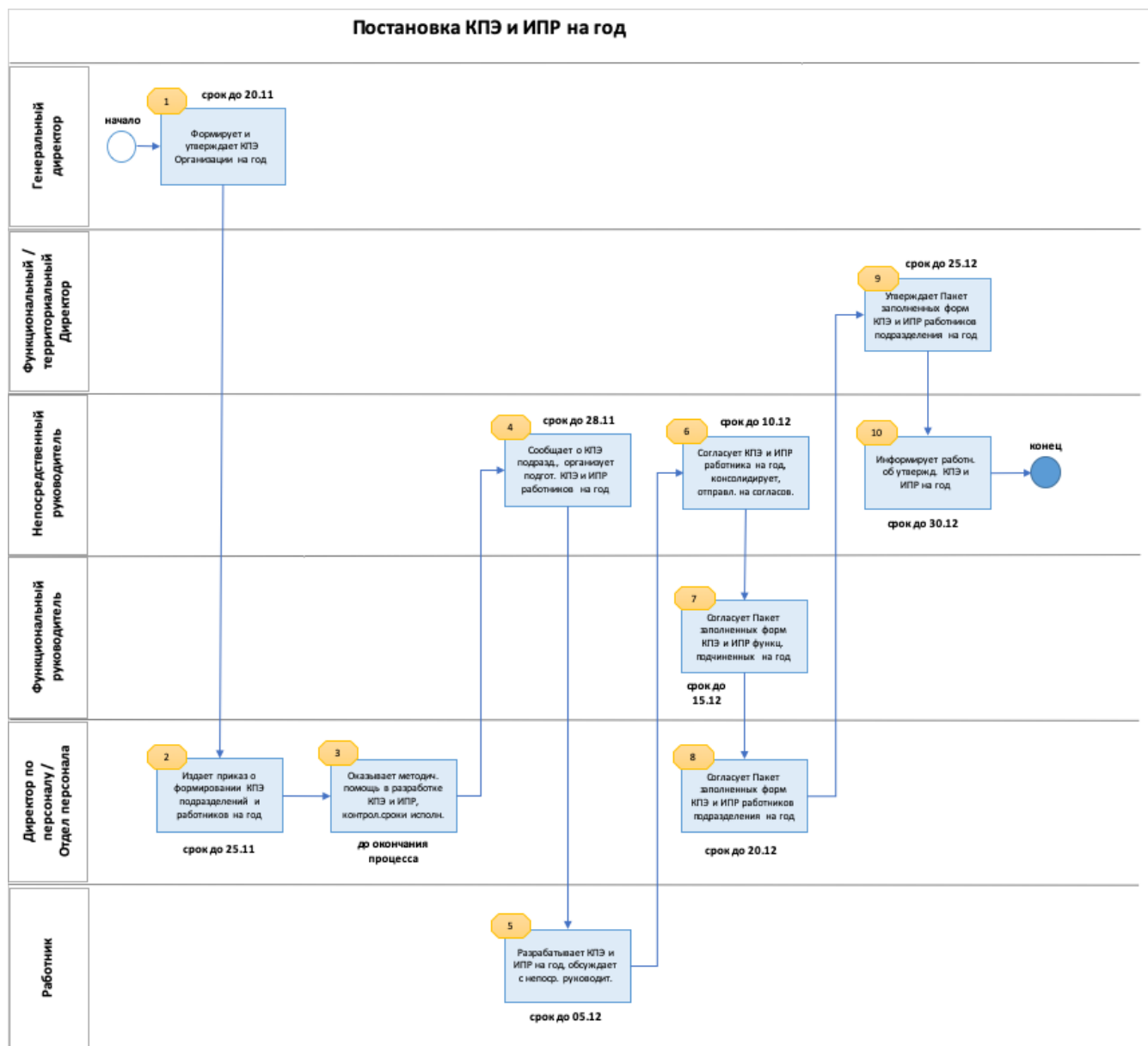
**КАРТА РАЗВИВАЮЩИХ ДЕЙСТВИЙ**

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ	КОНКРЕТНЫЕ ДЕЙСТВИЯ	СРОКИ ВЫПОЛНЕНИЯ
Развитие на рабочем месте		
Специальные задания (проекты)		
Обучение на опыте других		
Поиск обратной связи		
Самообучение		
Тренинги и семинары		

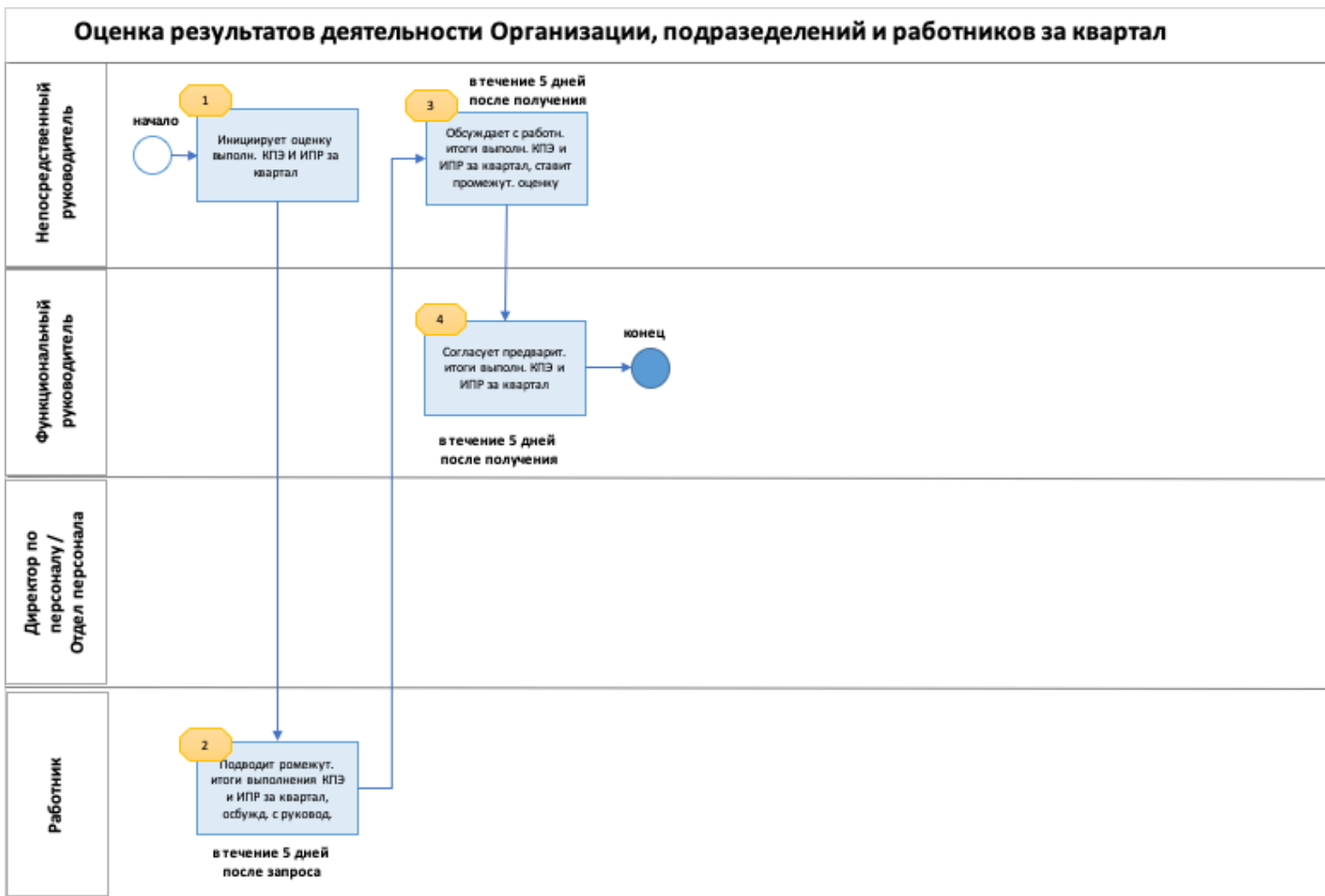
### **Рекомендации по разработке индивидуального плана развития (ИПР).**

1. **Проанализируйте доступные источники информации** о текущем развитии компетенций совместно с работником (предыдущие результаты оценки компетенций, обратная связь о выполнении задачи от руководителя и коллег, цели и задачи на текущий год, задачи из должностной инструкции, карьерный план).
2. **Сформулируйте 2-3 области развития на год** совместно с работником.
  - a. Выделите наиболее сильные стороны работника, на которые Вы будете опираться (ваша ключевая задача - сделать сильные стороны работника максимально продуктивными). Сформулируйте как минимум одно мероприятие по развитию сильных сторон работника.
  - b. Определите зоны развития - знания и навыки, которые работник должен будет развивать до требуемого уровня.
    - i. Когда нужно развивать слабые стороны:
      1. Когда выполнение задач, связанных с этой компетенцией, нельзя делегировать и/или невозможно снизить влияние этого качества за счет использования одной из сильных сторон;
      2. Когда это необходимо для эффективного выполнения текущей работы;
      3. Когда это качество требуется в новой роли и должно присутствовать в той или иной мере.
3. **Сформулируйте результат развития** (определите видимые и измеримые результаты развития для каждой компетенции):
  - a. Как развитие этой компетенции отразится на результатах деятельности?
  - b. Как мой руководитель поймет, что я усилил эту область?
  - c. Что будет, если я не буду развивать компетенцию?
  - d. Что я смогу делать, когда разовью данную компетенцию?
  - e. Что я буду делать по-другому?
4. **Продумайте методы развития** (70% того, чему мы учимся - мы учимся в процессе работы на рабочем месте, путем решения реальных рабочих задач или участия в различных проектах, 20% - обучение на опыте других, работа с опытным наставником, коллегой, коучем, 10% - развития приходится на «пассивные» методы развития: тренинги, семинары, вебинары, лекции, чтение книг). Желательно выбирать не менее трех различных методов развития.
5. **Зафиксируйте план, согласуйте его и начинайте реализацию.**
  - a. Чтобы создать план задайте себе следующие вопросы:
    - i. Какая задача / проект будет развивать этот навык или умение?
    - ii. Как я могу использовать свои сильные навыки или умения «замещающие» или «компенсирующие» данную компетенцию?
    - iii. Кого и как я могу привлечь из руководителей, коллег или экспертов и как они могли бы мне помочь развитие данной области?
    - iv. Какие курсы / книги / электронные курсы могут помочь мне в развитии данной области?
    - v. Сколько времени вы сможете выделять на свое развитие в день / неделю / месяц?
    - vi. Как вы будете контролировать прогресс?

3.4. Приложение 3 - Планирование деятельности на финансовый год

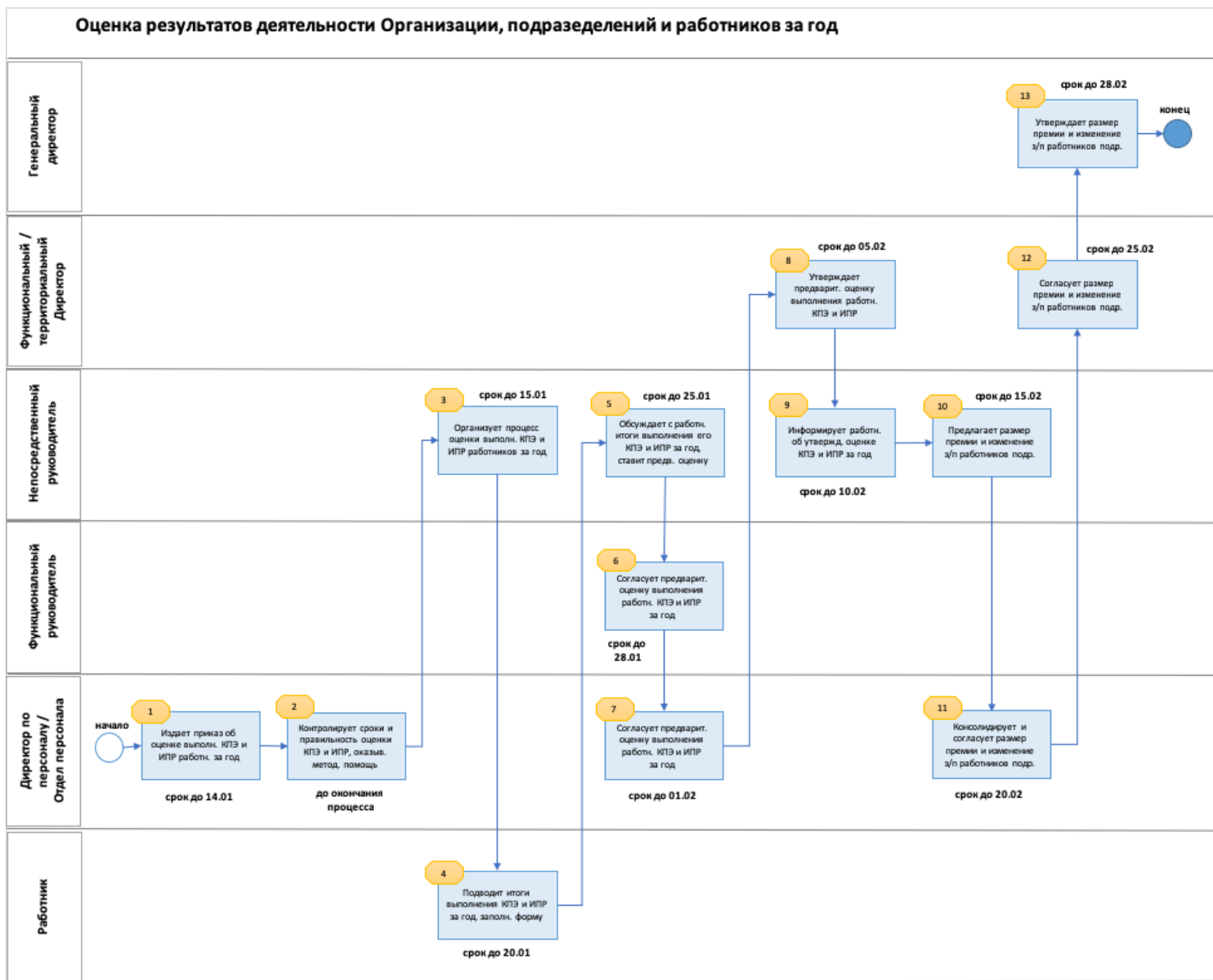


3.5. Приложение 4 - Взаимодействие руководителя с работником в течение года





3.6. Приложение 4 - Итоговая оценка по окончании финансового года



3.7. Приложение 6 – Итоговая форма

**ИТОГОВАЯ ФОРМА: ОЦЕНКА РАБОТЫ, ПРЕМИЯ ПО ИТОГАМ РАБОТЫ ЗА ГОД И ИЗМЕНЕНИЕ ОКЛАДОВ**

**ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ:**

<b>ФИО работника</b>	<b>Должность</b>	<b>Должностная категория</b>	<b>Старый оклад (руб. мес. gross)</b>	<b>Оценка результатов работы (5, 4, 3, 2, 1)</b>	<b>Новый оклад (руб. мес. gross)</b>	<b>Размер премии (руб. gross)</b>
ФИО 1						
ФИО 2						
ФИО 3						
ФИО 4						
<b>ИТОГО</b>						