



Оценка персонала как инструмент управления эффективностью

Ю

Директор департамента оплаты
труда, оценки и подбора персонала
М.М. Качановская

Начальник отдела развития кадрового
потенциала
А.Н. Зорин

06.10.2017 г.



СОДЕРЖАНИЕ ВЕБИНАРА

- Что такое система управления эффективностью?
- Принципы и этапы оценки персонала в ГК «ЛокоТех»
- Постановка инициативных целей
- Модель корпоративных компетенций
- Оформление итогов оценки персонала

ЧТО ТАКОЕ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ?



Система управления эффективностью обеспечивает достижение **стратегических целей компании** посредством достижения руководителями и специалистами своих **индивидуальных профессиональных целей**



Система управления эффективностью – основной инструмент управления компанией



Система управления эффективностью – это НЕ только:

- Система мотивации
- Механизм мониторинга выполнения бизнес-плана
- Перечень всех запланированных проектов
- Механизм мониторинга текущих и стратегических задач

Это сквозной процесс управления **ВСЕМИ** указанными задачами

Система оценки персонала – один из компонентов системы управления эффективностью

МИРОВАЯ ПРАКТИКА

По данным Global Fortune 500:

- 87% опрошенных компаний используют практику управления эффективностью
- Более 40% компаний планируют в ближайшие 2 года пересмотреть и существенно откорректировать систему управления эффективностью
- 91% компаний используют on-line системы для управления эффективностью деятельности, большинство компаний планирует совершенствовать соответствующее ПО
- В 74% компаний результаты оценки эффективности жестко привязаны к мотивационному пакету.



GLOBAL 500

The world's 500 largest companies generated \$27.6 trillion in revenues and \$1.5 trillion in profits in 2015. Together, this year's *Fortune* Global 500 companies employ 67 million people worldwide and are represented by 33 countries.

[See our methodology and credits](#)

[Explore the 500](#)

ЗАЧЕМ НУЖНА СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА?

В мировой практике

Воздействовать
на
эффективность
сотрудника

Повысить
производительность
труда

Изменить
менталитет
менеджеров:
«управляй
результатами, а
не процессом»

Нацелить
сотрудников на
выполнение
приоритетных
задач

ЗАЧЕМ НУЖНА СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА?

В мировой практике

Воздействовать
на
эффективность
сотрудника

Повысить
производительность
труда

Изменить
менталитет
менеджеров:
«управляй
результатами, а
не процессом»

Нацелить
сотрудников на
выполнение
приоритетных
задач



В «ЛокоТех»

Инструмент
управления
развитием
персонала и
кадровым
резервом

Инструмент
адресной
мотивации

ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА В «ЛОКОТЕХ»

Регламент оценки персонала группы компаний «ЛокоТех» утвержден Приказом Генерального директора от 20.09.2017 г. № 298 ЛТ-П.

Оценка работников является инструментом управления эффективностью и развитием персонала, повышения мотивации и удержания работников.

Данная процедура позволяет руководителям наладить конструктивный диалог с подчиненными, своевременно давать работникам обратную связь, определять их сильные стороны и зоны развития, поощрять за достижения и ориентировать на новые цели.

Оценке по итогам 2017 года подлежат:

1. **УК ЛокоТех:** все работники, кроме Генерального директора, Заместителей генерального директора.
2. **АО «Желдорреммаш»:** Заместители директоров заводов по функциональному направлению. по филиалу АО «Желдорреммаш» - Инжиниринговый центр – управляющий директор, заместители управляющего директора, руководители самостоятельных структурных подразделений
3. **ООО «ТМХ-Сервис»:** Заместители Директора филиала по функциональному направлению, начальники управлений по железной дороге, заместители начальников управлений по ж/д, начальники сервисных локомотивных депо.
4. **Остальные управляемые Общества:** все работники, кроме рабочих.

ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ СИСТЕМА ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА?

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

- Достижение сотрудниками КПЭ
- Реализация сотрудниками ЦЕЛЕЙ

ИЗМЕРЕНИЕ УРОВНЯ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ



- ОСНОВНЫЕ
ЭТАПЫ
ОЦЕНКИ
ПЕРСОНАЛА**
- Постановка КПЭ и целей
 - Текущее наблюдение за поведенческими проявлениями
 - Оценка эффективности
 - Оценка соответствия корпоративным компетенциям
 - Очное обсуждение результатов оценки
 - Формирование рейтинга

A

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ

(заполняется работником в ходе обсуждения с руководителем)

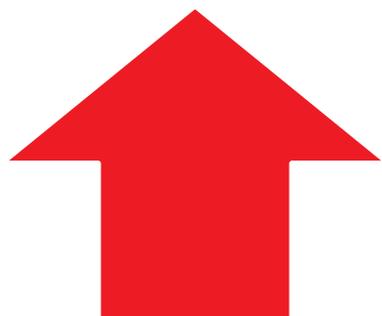
I. УРОВЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ КПЭ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (В СООТВЕТСТВИИ С КАРТАМИ КПЭ В СЭД DIRECTUM) %			
I КВАРТАЛ	II КВАРТАЛ	III КВАРТАЛ	IV КВАРТАЛ
ИТОГО КПЭ*:			

70 %

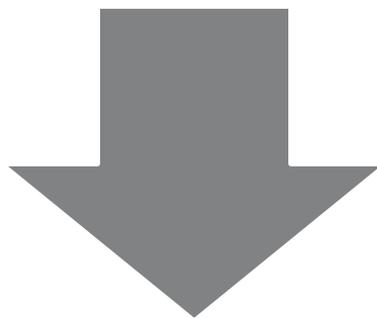
II. УРОВЕНЬ ДОСТИЖЕНИЯ ИНИЦИАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ (ПРОЕКТНЫЕ) %		
Описание целей	Вес, %	Уровень достижения, %
1 ЦЕЛЬ		
2 ЦЕЛЬ		
3 ЦЕЛЬ		
ИТОГО ЦЕЛИ**:	0%	

30 %

КАК ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ?



КОЛИЧЕСТВЕНН
ые



качественные

КАК ПРАВИЛЬНО СТАВИТЬ ЦЕЛИ?



Цель должна быть:

S – конкретная

M – измеримая

A – достижимая

R – уместная в данной ситуации

T – точный срок



Как ставить инициативные цели?



Как проводить встречу по согласованию целей



МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

МОДЕЛЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ПО УРОВНЯМ ДОЛЖНОСТЕЙ				
ЦЕННОСТИ	Специалисты, служащие, рабочие, прочие руководители ООО «Локомотивные технологии» и управляемых обществ	Заместители директоров филиалов АО «Желдорреммаш» Начальники сервисных локомотивных депо ООО «ТМХ-Сервис»	Директора филиалов АО «Желдорреммаш», ООО «ТМХ-Сервис», Заместители директоров филиалов ООО «ТМХ-Сервис», Генеральные директора управляемых обществ	Заместители генерального директора, Директора департаментов ООО «Локомотивные технологии»
НАДЕЖНОСТЬ	Профессиональные компетенции	Техническая экспертиза		Профессиональная экспертиза
	Дисциплина	Обеспечение исполнительской дисциплины		
	Ответственность за результат	Лидерство		
		Организация рабочего процесса	Управление исполнением	
		Коммерческое мышление		Понимание бизнеса
Самоорганизация		Стрессоустойчивость		
РАЗВИТИЕ	Готовность к изменениям		Улучшение и оптимизация	Создание нового
ПАРТНЕРСТВО	Сотрудничество	Убедительная коммуникация		Убеждение и влияние
УВАЖЕНИЕ	Лояльность	Формирование лояльности в коллективе		

ОЦЕНКА КОМПЕТЕНЦИЙ

ОЦЕНКА КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

(заполняется работником в ходе обсуждения с руководителем)

ОБЕСПЕЧЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬСКОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (K1)		
Описание	Самооценка	Оценка руководителя
1. Обеспечивает выполнение задач в сложных ситуациях (при явной нехватке ресурсов: материальных/временных/человеческих);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Составляет план действий, направленный на формирование в коллективе культуры дисциплины и выполнения работы четко в срок.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Реализует план действий не менее чем на 95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Обеспечивает выполнение не менее 95% задач в срок;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Поддерживает все решения своего руководителя. Четко исполняет решение руководителя, даже если с ним не согласен;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Всегда соблюдает договоренности, в том числе устные	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Обеспечивает выполнение не менее 75% задач в срок ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Поддерживает только те решения руководителя, с которыми согласен, допускает критику действий руководителя с подчиненными;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Не всегда соблюдает договоренности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ЛИДЕРСТВО (K2)		
Описание	Самооценка	Оценка руководителя
1. Составляет план действий, направленный на формирование в коллективе культуры достижения результатов (а не поиска причин невыполнения).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Реализует план действий не менее чем на 95%;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Подбирает на ключевые управленческие должности эффективных и профессиональных руководителей, формируя сильную менеджерскую команду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Принимает личную ответственность за результаты работы своего предприятия. Исправляет и учитывает ошибки в дальнейшей работе (анализирует и не допускает повтора);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Имеет свою позицию. Всегда предлагает варианты решения проблемы. Если не согласен с мнением руководителя – приводит весомые аргументы;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Мотивирует сотрудников на выполнение глобальных задач: заинтересовывает (разъясняет контекст задачи, почему важно выполнить), помогает при необходимости, поддерживает, отмечает достижения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Принимает личную ответственность за результаты работы своего предприятия. Признает ошибки и обеспечивает их исправление. При этом не проводит анализ работы, чтобы избежать ошибок в дальнейшем;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. При постановке сотрудникам новых задач разъясняет важность, последствия невыполнения;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Видит возможности, а не препятствия. Предлагает несколько обоснованных вариантов решения проблемы;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
КОММЕРЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ (K3)		
Описание	Самооценка	Оценка руководителя
1. Предлагает новые подходы к работе за рамками своей зоны ответственности, предполагающие значительный экономический эффект;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Составляет план действий, направленный на формирование в коллективе экономической культуры (постоянный анализ расходов и доходов);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Реализует план действий не менее чем на 95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Анализирует финансовую деятельность предприятия: видит возможные финансовые последствия происходящих событий в перспективе не менее 6 месяцев, прогнозирует динамику ключевых показателей ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Предлагает финансово обоснованные решения: по увеличению объема ремонта предприятия или сокращению расходов, или использованию возможностей других предприятий филиала/компании;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Экономически эффективно планирует закупки материально-технических ресурсов	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1. Обращает внимание только на контролируемые руководством экономические показатели предприятия;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Прорабатывает решения руководителя по увеличению доходов/сокращению расходов, не предлагает инициатив;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Планирует закупки материально-технических ресурсов под текущие потребности, не просчитывает экономический эффект	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ГОТОВНОСТЬ К ИЗМЕНЕНИЯМ (K4)				
Описание	Самооценка	Оценка руководителя		
1. Самостоятельно получает новые знания в своей области/в смежных областях и применяет их в работе;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Изучает опыт коллег и внедряет лучшие практики на своем предприятии;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Делится лучшими практиками с коллегами из филиала/компании	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Быстро, самостоятельно осваивает новые требования к работе и перестраивает свои действия в соответствии с новыми требованиями;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Использует обратную связь от руководителя и коллег для более эффективной работы и дальнейшего профессионального развития;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Самостоятельно изучает деятельность других предприятий Группы компаний, формирует целостную картину работы филиала компании, а не только отдельного предприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Осваивает новые требования к работе, но не всегда оперативно. Критикует с подчиненными происходящие изменения в компании, с которыми не согласен (не вырабатывая решений);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Считает свой опыт достаточным для работы, не видит личных зон развития и не планирует действия по развитию;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Участвует в запланированных обучающих мероприятиях, но не применяет самостоятельно полученные знания/практики	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОЧЕГО ПРОЦЕССА (K5)				
Описание	Самооценка	Оценка руководителя		
1. Планирует и реализует изменения в организации работы предприятия с учетом загрузки по сезонам;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Составляет план действий, направленный на улучшение условий труда, поддержание порядка на территории предприятия;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Реализует план действий не менее чем на 95%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Обеспечивает организацию работ по плану ремонта с равномерной нагрузкой, без «бросков» (авралов);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Контролирует процесс ремонта в ключевых точках в течение смены. Организует анализ причин в случаях снижения качества ремонтных работ и принимает необходимые меры;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Обеспечивает комфортные условия труда для сотрудников предприятия (оборудованные рабочие места, душевые, столовая, рабочий транспорт)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
1. Обеспечивает организацию работ по плану ремонта неравномерно: с первоочередными авралами;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
2. Проводит контроль, но нерегулярно и/или не всегда в ключевых точках производственного процесса;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
3. Обеспечивает соответствие рабочих мест принципам HOT (научной организации труда)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
K1	K2	K3	K4	K5
0	0	0	0	0
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ				Нет данных
ПО ОЦЕНКЕ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ				

Уровень 3 – Директора филиалов ООО «ТМХ-Сервис», директора филиалов АО «Желдорреммаш», заместители директоров филиалов ООО «ТМХ-Сервис», управляющие директора управляемых обществ

КОМПЕТЕНЦИИ		ОПРЕДЕЛЕНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ
Техническая экспертиза		Знает и понимает технологические процессы на своем предприятии, может проконтролировать качество выполнения работ и затраченное время
Лидерство		Берет на себя ответственность за деятельность предприятия, вовлекает сотрудников в работу для достижения общего результата
Обеспечение исполнительской дисциплины		Обеспечивает регулярное выполнение распорядительных документов в срок
Управление исполнением		Планирует и распределяет задачи, выделяет ресурсы, контролирует и оценивает выполнение задач
Коммерческое мышление		Нацелен на финансовые результаты работы предприятия, оценивает каждое решение с точки зрения затрат и дохода
Самоорганизация		Эффективно планирует свою деятельность и сохраняет высокую производительность работы
Улучшение и оптимизация		Постоянно находит задачи для оптимизации. Видит проблемы, анализирует их с разных сторон, разрабатывает обоснованные решения и внедряет их
Убедительная коммуникация		Устанавливает уважительные долгосрочные отношения, убеждает в своей позиции, находит взаимовыгодные решения, умеет противостоять давлению со стороны собеседника
Формирование лояльности в коллективе		Формирует в коллективе позитивное восприятие компании вне зависимости от временных трудностей и проблем. Во всех ситуациях самостоятельно действует в интересах компании

Уровень 3 – ОПИСАНИЕ КОМПЕТЕНЦИИ «ЛИДЕРСТВО»

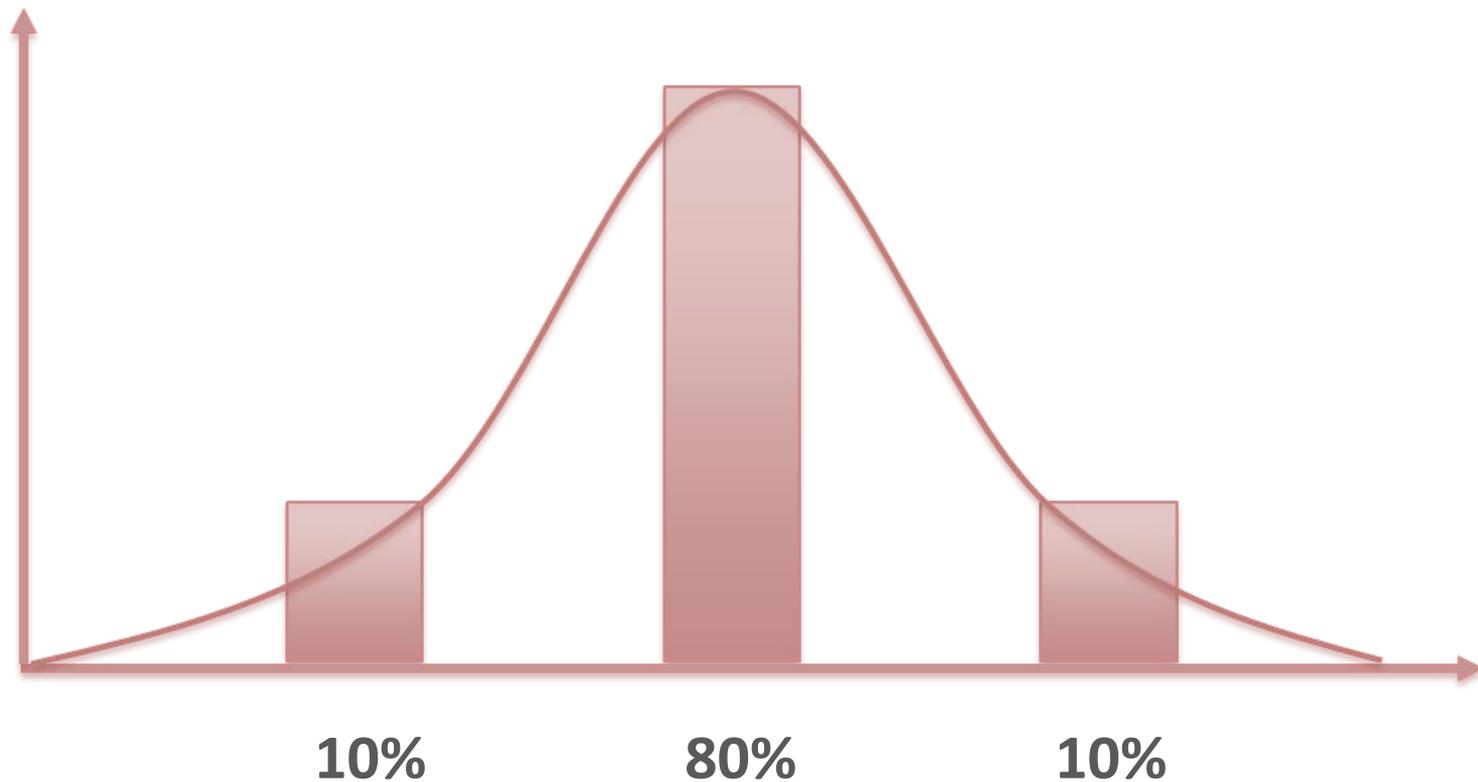
УРОВНИ РАЗВИТИЯ	ОПИСАНИЕ
А	В дополнение к уровню В <ul style="list-style-type: none">▪ Обеспечивает бесперебойную работу предприятия в свое отсутствие (за счет четкой работы менеджерской команды). Готовит преемников▪ Формирует в коллективе культуру достижения результатов (а не поиска причин невыполнения)▪ Обеспечивает высокий уровень мотивации всего коллектива предприятия (собrania, праздники, соревнования)
В	<ul style="list-style-type: none">▪ Ставит перед собой и своим филиалом амбициозные цели▪ Имеет свою позицию. Если не согласен с мнением руководителя – приводит весомые аргументы▪ Мотивирует и вдохновляет сотрудников на выполнение глобальных задач: заинтересовывает (разъясняет контекст задачи, почему важно выполнить), помогает при необходимости, поддерживает, отмечает достижение▪ Добивается выполнения задач подчиненными за рамками должностных обязанностей за счет личного авторитета (а не административных рычагов)▪ Подбирает на ключевые управленческие должности эффективных и профессиональных руководителей, формируя сильную менеджерскую команду
С	<ul style="list-style-type: none">▪ Говоря о результатах своей работы, приводит цифры, факты, объективно свидетельствующие об эффективности (а не предпринятые усилия)▪ Принимает личную ответственность за результаты работы своего направления. Признает и исправляет/учитывает свои ошибки▪ Видит возможности, а не препятствия (умеет посмотреть на ситуацию под другим углом)

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ

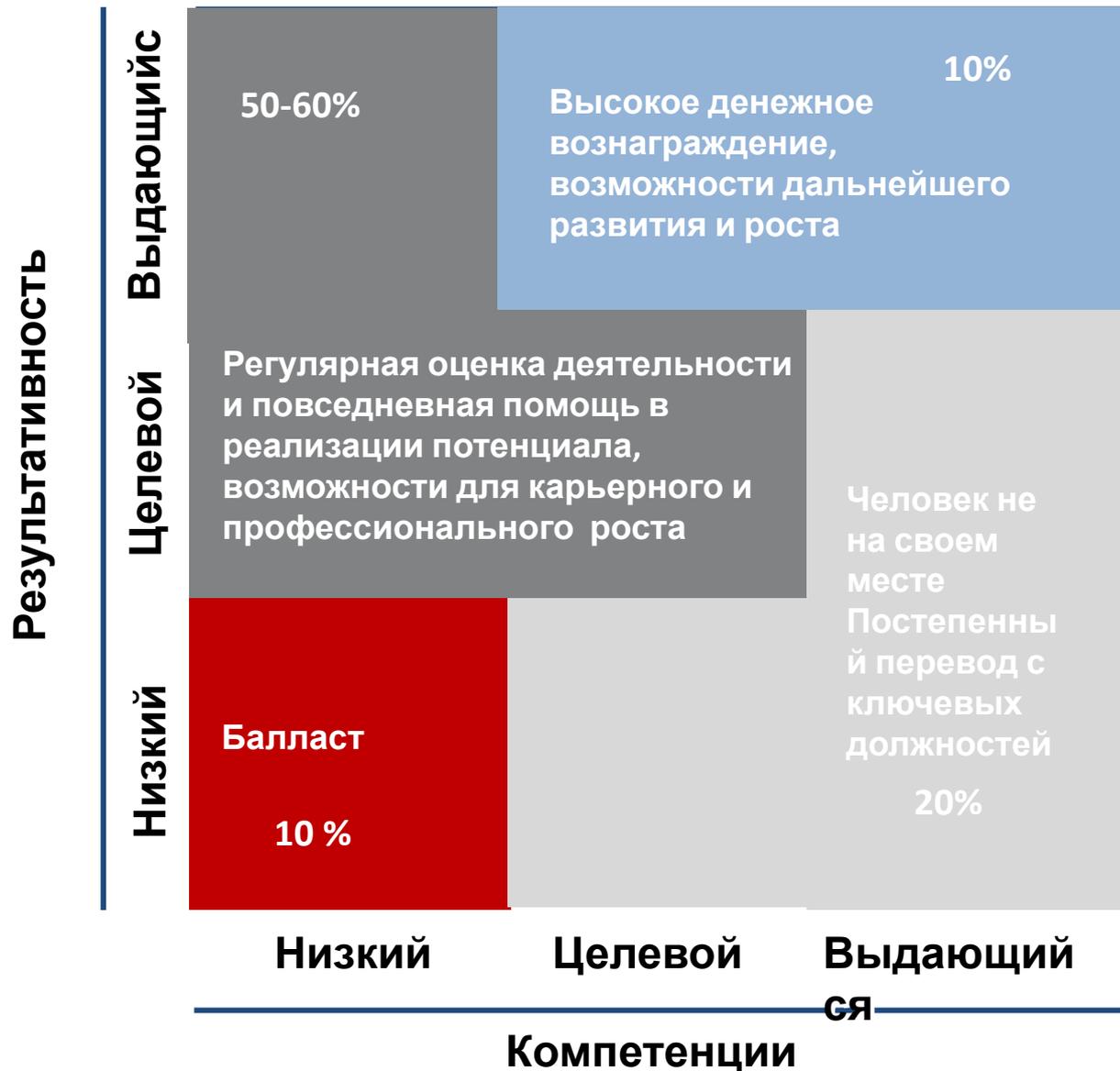


А - Выдающийся уровень	В - Целевой уровень	С - Низкий уровень
<ul style="list-style-type: none"> • Превосходит уровень требований корпоративных стандартов 	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствует высокому уровню корпоративных стандартов 	<ul style="list-style-type: none"> • Не полностью соответствует высокому уровню корпоративных стандартов
<ul style="list-style-type: none"> • Реализация проектов, связанных с улучшениями, направленными на повышение эффективности компании в целом 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение заданных КПЭ на запланированном уровне 	<ul style="list-style-type: none"> • Выполнение заданных КПЭ ниже запланированного уровня

ФОРМИРОВАНИЕ РЕЙТИНГА



ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ



**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**