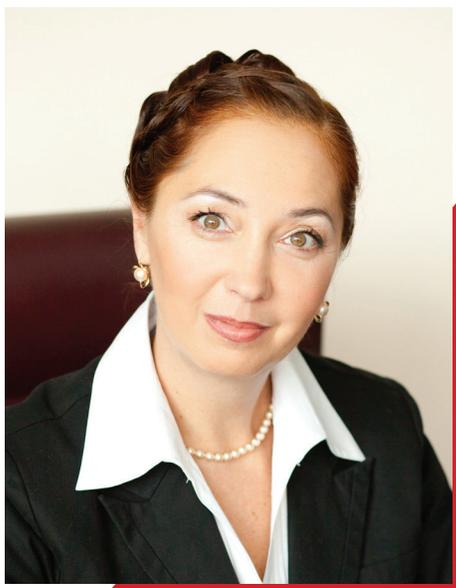




управляем
предприятием



ФРАГМЕНТЫ «ПОЛИТИКИ ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ»



Ирина Шевцова

Генеральный директор группы компаний «Форус» (входит в тройку крупнейших ИТ-компаний Сибири и Дальнего Востока). Профессиональный опыт управления бизнесом — более 20 лет. Победитель конкурса «Шеф года» в номинации «Шеф-инновация (услуги)» (2012 год). Автор и ведущий тренингов «Финансовая

устойчивость предприятия», «Инструменты повышения эффективности бизнеса», «Система сбалансированных показателей», «Жизненные циклы компаний. Теория и наша реальность», преподаватель «Школы директоров фирм-франчайзи».

В интервью «Система мотивации и оценки руководителей должна быть настроена на поддержку ценностей компании» Ирина Шевцова рассказала, какие инструменты используются для оценки деятельности руководителя, как происходит оценка компетенции руководителя и каких результатов можно ожидать от такой системы. В дополнение к этому интервью Ирина любезно предоставила нам пример – выдержки из своей «Политики оценки руководителей». В статье даны фрагменты таблиц, описывающих компетенции для оценки руководителя как участника команды топ-менеджеров и как организатора работы подразделения примеры, а также примеры оценки уровней развития компетенции.

Цели создания «Политики оценки руководителей»

1. Управление деятельностью компании через постановку целей руководителям структурных подразделений и оценку их достижимости.
2. Мотивация руководителей структурных подразделений компании на достижение стратегических целей компании.
3. Привитие руководителям структурных подразделений прогрессивных методов организации своей работы.

Основные понятия и определения

Компетенция (стандарты рабочего поведения) — способность, отражающая необходимые стандарты поведения. Компетенции характеризуют личностные качества сотрудника. Каждую должностную позицию можно описать с помощью набора компетенций.

Компетенция — это некоторое интегрированное понятие, в котором преодолены узость должностных инструкций и специфичность и широта личностных характеристик.



Компетенции руководителя разделяются на две группы:

- компетенции руководителя как участника команды топ-менеджеров (руководители структурных подразделений компании оценивают друг друга);
- компетенции руководителя как организатора работы подразделения (сотрудники структурных подразделений компании оценивают своего руководителя).

Ключевые компетенции для оценки руководителя как участника команды топ-менеджеров показаны в таблице 1. Уровень развития каждой компетенции оценивается по трехуровневой бальной системе, пример показан в таблице 2.

Ключевые компетенции руководителя как организатора работы подразделения показаны в таблице 3. Уровень развития каждой компетенции также оценивается по трехуровневой бальной системе, пример показан в таблице 4.

Итогом проведенной аттестации является интегральная оценка деятельности руководителя, которая сводится в таблицу 5.



Таблица 1. Ключевые компетенции для оценки руководителя как участника команды топ-менеджеров.

| Область | Компетенция |
|--|---|
| Управление собой | Эмоциональная устойчивость |
| | Гибкость |
| Эффективное взаимодействие в командной работе | Умение работать в команде |
| | Сотрудничество как норма взаимодействия |
| Нацеленность на развитие себя и других | Мотивация на помощь другим |
| | Стремление и умение развивать других |
| Корпоративность | Ориентация на цели компании |
| Ориентация на достижение результата | Умение четко представлять результат |
| | Упорство и стремление к успеху |
| Инновации | Постоянное совершенствование процессов и систем |
| | Генерирование и обоснование идей |
| Клиентоориентированность | Знание потребностей внутреннего клиента |
| Эффективное взаимодействие с внутренними клиентами | Ответственность за принятые решения |
| | Управление противоречиями с внутренними клиентами |
| Коммуникация (письменная и устная) | Соблюдение этикета коммуникаций |
| | Стремление и умение понимать других |
| ... | ... |

Таблица 2. Пример оценки уровней развития компетенции руководителя как участника команды топ-менеджеров.

| Компетенция | Уровень развития компетенции | | |
|----------------------------|---|---|--|
| | 2–4 бала (удовлетворительный) | 5–7 бала (хороший) | 8–10 баллов (высокий) |
| Управление собой | | | |
| Эмоциональная устойчивость | В сложной стрессовой или лично значимой ситуации чаще теряет самоконтроль. Может проявлять неадекватные реакции: уход с рабочего места, грубость. | Не всегда способен в сложных стрессовых ситуациях сохранять спокойствие, стабильность и самоконтроль, не всегда может оценить и самостоятельно исправить допущенные эмоциональные отклонения. | Способен в сложных стрессовых ситуациях сохранять спокойствие, стабильность и самоконтроль, оценивает и самостоятельно исправляет допущенные эмоциональные отклонения. |

| | | | |
|--|--|---|--|
| Гибкость | Не всегда способен корректировать свое поведение, даже если это препятствует достижению цели. | Не всегда способен слышать и принимать отличные точки зрения на способы/методы решения производственных задач. Вносит изменения в свою профессиональную деятельность согласно требованиям для реализации производственных задач, но не всегда принимает изменения. | Своевременно корректирует свое поведение ради достижения цели. С готовностью вносит изменения в свою профессиональную деятельность согласно требованиям для реализации производственных задач. |
| Эффективное взаимодействие в командной работе | | | |
| Умение работать в команде | Может быть участником команды, если ему это выгодно. Чаще преследует только личные цели. Ставит личные интересы выше командных. Неохотно делится опытом и информацией с коллегами. | Может не в полной мере разделять цели и ценности команды. Делится опытом и информацией только по просьбе коллег. Может ставить личные интересы выше командных, но способен и готов корректировать поведение. Стремится к успеху команды, но иногда может ставить под сомнение возможность его достижения. | Знает и разделяет цели и ценности команды. Быстро и активно включается в работу команды, делится опытом и информацией с коллегами. Стремится к успеху команды. Может поступиться личными интересами ради достижения командной цели. Способен создавать рабочую среду в команде. Верит в успех команды, стремится к нему. |
| ... | ... | ... | ... |
| Коммуникация (письменная и устная) | | | |
| Стремление и умение понимать других | Понимает смысл сообщения, но теряет или искажает существенную часть информации, полученной от собеседника. | Внимательно слушает собеседника и понимает смысл сообщения без искажения, в эмоционально значимых ситуациях может терять или искажать информацию. | Внимательно слушает собеседника и понимает смысл сообщения без искажения, не теряет информацию даже в эмоционально значимых ситуациях. Всегда доносит информацию до собеседника в полном объеме. |
| ... | ... | ... | ... |



Таблица 3. Ключевые компетенции руководителя как организатора работы подразделения.

| Область | Компетенция |
|--|---|
| Управление собой | Влияние на других (лидерство) |
| | Эмоциональная устойчивость |
| Эффективное взаимодействие в командной работе | Управление группой (организация взаимодействия сотрудников в команде) |
| Нацеленность на развитие себя и других | Мотивация на помощь другим |
| | Умение и стремление развивать/обучать других |
| Ориентация на достижение результата | Умение организовать процесс |
| Делегирование | Умение ставить задачу (перед сотрудником) |
| Эффективное взаимодействие с подчиненными сотрудниками | Сотрудничество как норма взаимодействия |
| | Умение и стремление создать партнерские отношения в команде |
| ... | ... |

Таблица 4. Пример оценки уровней развития компетенции руководителя как организатора работы подразделения.

| Компетенция | Уровень развития компетенции | | |
|-------------------------------------|---|---|---|
| | 2–4 балла (удовлетворительный) | 5–7 балла (хороший) | 8–10 баллов (высокий) |
| Управление собой | | | |
| Влияние на других людей (лидерство) | Не всегда способен определять и выявлять инициативу и мотивацию коллег. Часто своим отношением к работе расхолаживает подчиненных сотрудников (коллег). | Может поддерживать инициативу коллег. Может демонстрировать свои профессиональные успехи для мотивации сотрудников. Иногда от других может требовать большего усердия, чем демонстрирует сам. | Способен поощрять и поддерживать инициативу коллег, воодушевлять их своим примером, обеспечивать высокую мотивацию сотрудников. Способен своим отношением к работе «заразить» подчиненных сотрудников (коллег). |
| ... | ... | ... | ... |

| Эффективное взаимодействие в командной работе | | | |
|---|---|--|--|
| Управление группой | Чаще не способен сформировать эффективную команду. С легкостью перекладывает ответственность на других (подчиненных сотрудников). | Способен сформировать эффективную команду единомышленников, сплотить сотрудников в единую команду. В сложных производственных ситуациях не всегда способен взять на себя ответственность за производственную деятельность подразделения и сотрудников подразделения, может перекладывать ответственность на сотрудников. Способен поддержать сотрудников в трудных профессиональных ситуациях и поддержать высокий боевой и моральный дух команды. | Способен сформировать эффективную команду единомышленников, сплотить сотрудников в единую команду. В сложных производственных ситуациях способен взять на себя полную ответственность за производственную деятельность подразделения и сотрудников подразделения. Всегда пользуется уважением, высоким авторитетом у членов команды. |
| ... | ... | ... | ... |

Таблица 5. Интегральная оценка деятельности руководителя.

| Наименование показателя | Характеристики показателя | | | Оценка |
|--|---------------------------|----------------------|-------------------------------|--------|
| | высокий (10–8 баллов) | хороший (7–5 баллов) | удовлетворительный (4–1 балл) | |
| Комплексная оценка за достижение плановых значений KPI | | | | |
| Комплексная оценка на основании анкетирования коллег-руководителей | | | | |
| Комплексная оценка на основании анкетирования подчиненных | | | | |