



управляем  
предприятием

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ И ОЦЕНКИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ДОЛЖНА БЫТЬ НАСТРОЕНА НА ПОДДЕРЖКУ ЦЕННОСТЕЙ КОМПАНИИ



## 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».

«Как мотивировать и оценивать руководителей?» — это один из вопросов, который Ирине Шевцовой не раз задавали на семинарах «Школы директоров фирм-франчайзи». И опыт, которым делилась Ирина, неизменно вызывал интерес и бурные дискуссии. Ведь менеджмент — не та наука, которая дает однозначные правильные ответы на подобные вопросы, здесь нельзя просто скопировать работающие практики. Однако такие дискуссии позволяют глубже взглянуть на то, из чего складывается эффективность работы менеджера, выработать свой взгляд и подход. Об этом мы и побеседовали с Ириной Шевцовой. Из статьи вы узнаете:

- с чего начать построение системы оценки деятельности и мотивации руководителей;
- какие инструменты используются для оценки деятельности руководителя;
- как оценивать компетенции руководителя;
- каких результатов можно ожидать от такой системы.

**«Управляем предприятием»: Давайте начнем с вопроса, который задавали слушатели «Школы директоров»: как подойти к построению эффективной системы мотивации и оценки руководителей? С чего начать?**

**Ирина Шевцова:** Прежде всего необходимо исходить из ценностей и корпоративной культуры компании. Я убеждена: в компании все хорошо и правильно сбалансировано, если в ней сформирована атмосфера доверия, уважения и терпимости<sup>1</sup>. Корпоративная культура должна осознанно формироваться, развиваться (управляться) компанией.

Система мотивации и оценки руководителей будет эффективна только тогда, когда она настроена на поддержку ценностей компании, заложенных в корпоративной культуре. Из этого складывается наш подход к построению всей системы. Для нас важно как выполнение руководителем поставленных целей, так и его работа как участника управленческой команды компании, его взаимодействие с другими менеджерами, внимание к проблемам свои коллег, вклад в общее дело. Исходя из этого, наша система мотивации и оценки руководителей комбинирует как традиционные методики управления по целям, так и более сложное управление по компетенциям и способностям. Мы оцениваем руководителей по трем направлениям (см. рис):

- выполнение индивидуальных целей (KPI) как руководителя бизнес-направления, службы или отдела;
- оценка компетенций руководителя как участника командной работы топ-менеджмента компании;

- оценка компетенций руководителя как организатора работы своего подразделения.

В результате оценки деятельности руководителя мы формируем рейтинг руководителей компании и на его основе строим стимулирование наших руководителей (вознаграждение), а также мотивацию нематериальными факторами.

**— Давайте подробнее поговорим о направлениях оценки руководителей. Прежде всего вы оцениваете выполнение персональных целей руководителей?**

— Оценка выполнения персональных производственных KPI — одна из основных в нашей системе управления. Показатели формируются на основе стратегических целей компании, далее они декомпозируются в цели подразделения. Цели на уровне каждого подразделения становятся целями руководителя этого подразделения. Далее цели могут декомпонироваться в индивидуальные цели для сотрудников. Постановку целей и задач на уровне компании и на уровне подразделений мы делаем в модели системы сбалансированных показателей: финансы, персонал, операционная деятельность и клиенты.

Таким образом, перед каждым руководителем подразделения ставятся конкретные цели, относящиеся к работе его подразделения. Цель формулируется в виде предложений, которые отвечают на вопрос «что?». Что мы увидим, когда цель будет достигнута? Что будет представлять из себя подразделение? Что будет с товарами и услугами, сколько будут покупать и т. д. Каждой цели

<sup>1</sup> Это основные факторы корпоративной культуры в методологии Ицхана Адизеса. Мы все разные, и поэтому конфликты и проблемы в коллективе неизбежны. Изменения всегда приводят к конфликтам. Но важно сделать так, чтобы различия людей работали на компанию, а не против. Чтобы противоречия не убивали, а усиливали компанию. Этого можно добиться, создав в коллективе атмосферу взаимовыгодного доверия и уважения. Тогда появляются благоприятные условия, и конфликт рассматривается не как угроза, а как возможность для роста. Именно доверие и уважение позволяют уменьшить затраты на решение внутренних проблем компании.

мы присваиваем целевое значение (показатель), которого мы хотим достичь (KPI).

Отдельно скажу о целях в области финансов. У нас в компании «Форус» используется модель учета прямых затрат (Direct costing), и руководители бизнес-направлений обязательно отвечают за маржинальную прибыль своего подразделения. Напомню: маржинальная прибыль — это разница между прямыми доходами подразделения и прямыми расходами. Принципиально здесь то, что руководитель подразделения отвечает только за то, на что он может непосредственно влиять — за свои расходы и доходы. А все общефирменные косвенные расходы (бухгалтерия, не прямые затраты на управление персоналом, маркетинг и т. д.) не распределяются на подразделения и относятся на общий финансовый результат компании. Маржинальная прибыль всех подразделений в сумме должна дать прибыль, которая покрывает общефирменные расходы.

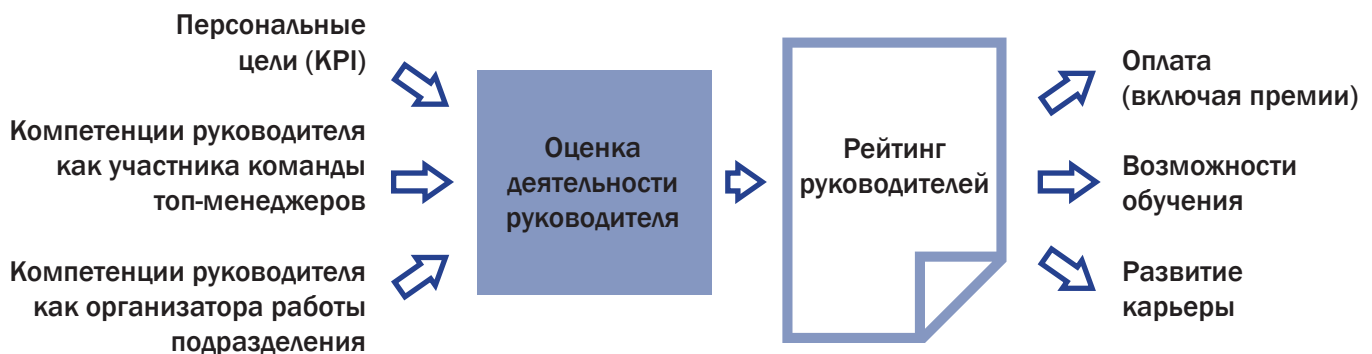
— Но, помимо целевых производственных показателей, вы также оцениваете и компетенции. Как вы описали компетенции руководителя?

— Управление по компетенциям — вторая основа нашей системы управления. Примерно 10 лет назад мы провели большую работу по составлению перечня компетенций руководителя нашей компании. В литературе существует много различных перечней компетенций руководителей; мы отобрали те из них, которые соответствуют нашим ценностям (перечень этих компетенций приведен в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 1). И время показало, что наш выбор был правильным — с годами эти компетенции не изменились.

— Расскажите, каким образом происходит оценка деятельности руководителя по производственным KPI?

— Оценка всей деятельности руководителя, в том числе и достижения поставленных целей, происходит раз в год. Однако в течение года периодически проводятся процедуры мониторинга. Что такое мониторинг? Это встречи с руководителем и обсуждение того, как идет выполнение его целей, какие на этом пути проблемы, трудности и что мешает достичь эти цели. Вместе с руководителем я смотрю на его показатели, выручку подразделения, маржинальную прибыль, выработку на сотрудника, показатели клиентской базы

**Рис.**  
Общая схема системы мотивации и оценки руководителей.



и т. д. Мы обсуждаем, выполняются или не выполняются поставленные цели, вырабатываем корректирующие действия для того, чтобы достичь целей. Мониторинг деятельности руководителей я провожу примерно раз в квартал; для тех руководителей, у кого достаточно опыта и кто не раз оправдывал доверие, мониторинг проводится раз в полгода. У нас около 20 топ-менеджеров, и работы достаточно много. В конце года, естественно, проходит встреча с каждым руководителем по результатам года и проводится анализ достигнутых показателей.

Затем достигнутые показатели переводятся в баллы. Каким образом? Правила следующие:

**Мониторинг деятельности руководителей проводится раз в квартал; для тех руководителей, у кого достаточно опыта и кто не раз оправдывал доверие — раз в полгода.**

- если KPI выполнен — присваиваем руководителю 5-7 баллов;
- если KPI превышен более чем на 15% — присваиваем от 8 до 10 баллов;
- если KPI не выполнен — присваиваем от 1 до 4 баллов.

И так по каждому показателю. Мы стараемся, чтобы производственных KPI было не больше 10 (максимум 15). Связано это с тем, что уследить и оценить в ручном режиме больше показателей нереально. Затем эти баллы суммируются.

В 2014 году мы автоматизировали расчет основных показателей для всех

руководителей, вывели их на экран и теперь видим отклонения в режиме онлайн. Я вижу, какие планы мы выполняем, какие — нет. Это помогает мне принимать решения, основываясь на оперативной, а не «посмертной» информации, что особенно актуально в период экономической нестабильности.

**— Но это лишь часть вашей системы оценки. Как вы оцениваете компетенции?**

— Да, мы не останавливаемся только на оценке выполнения поставленных целевых производственных показателей. Следующий шаг — это оценка компетенций руководителя. Уровень развития каждой из приведенных выше компетенций оценивается по аналогичной трехуровневой системе (пример оценки компетенций приведен в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 2).

Каким образом можно оценить эти управленческие компетенции? Методом взаимной оценки. Мы собираем всех руководителей, раздаем анкеты, и они оценивают каждого по всем компетенциям, ставят соответствующие баллы. Это происходит раз в год, обычно в феврале. Они оценивают меня точно так же, как я оцениваю всех своих топ-менеджеров. Важно, что выставление оценок анонимно, чтобы получить только суммарное, кумулятивное мнение коллег и не породить личные обиды. Информация о результатах закрыта, я до сих пор сама обрабатываю результаты таких оценок. Для нас всегда на первом месте наши ценности — атмосфера доверия, уважения и терпимости.

Что дает оценка компетенций? Это показывает, во-первых, в каких компетенциях мы сильны, а в каких слабы как управленческая команда. А во-вторых, дает примерно объективную оценку компетенций (то есть демонстрируемого поведения) каждого руководителя. И значимость этой оценки компетенций совсем не маленькая, не меньше чем оценка достижения производственных KPI. Ведь руководитель может быть передовиком по производственным показателям, но быть очень неустойчивым эмоционально, а значит, он недостаточно хорош как участник управленческой команды. На мой взгляд, очень важно, чтобы человек получал обратную связь не только от меня как руководителя компании, но и от своих коллег-руководителей.

**Очень важно, чтобы человек получал обратную связь не только от меня как руководителя компании, но и от своих коллег-руководителей.**

**— А сотрудники? Они могут оценить своего руководителя?**

— Да, следующий шаг — точно такая же анонимная оценка руководителя своими подчиненными. Сотрудникам тоже надо раз в год дать возможность сказать о своем руководителе то, что они о нем думают. Это помогает поддерживать в коллективе атмосферу доверия, уважения и терпимости. Такая оценка проводится службой управления персоналом; они собирают подразделение, раздают анкеты, которые сотрудники анонимно заполняют. Но эта оценка проводится уже по другим компетенциям (перечень этих компетенций при-

веден в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 3). Логика оценки аналогичная трехуровневая (примеры приведены в статье «Материалы к созданию политики оценки руководителей» в таблице 4). Суммируем баллы и получаем оценку деятельности руководителя со стороны сотрудника. Здесь есть несколько сложностей. На разброс оценок влияет размер отдела. Согласитесь, заработать хороший бал в отделе, где 60 человек, существенно сложнее, чем в отделе, где 4 человека. Есть подразделения, где руководители сидят в одном помещении с подчиненными; в других подразделениях сотрудники видят руководителя, когда он проводит планерку. Поэтому я стала вводить разные номинации для руководителей разных отделов, что помогло сгладить подобные различия.

**— Какая из этих трех оценок важнее? Какие оценки выше: за достигнутые результаты или за компетенции?**

— Подчеркну: все три направления оценки равно значимы. Для компании одинаково важно, как руководитель выполняет производственные показатели, как он проявляет себя в качестве члена управленческой команды и участника командной работы и как он организует процесс внутри подразделения и работает со своими сотрудниками.

Большинство руководителей нашей компании хорошо выполняет производственные показатели, оценки находятся на уровне 8–9 баллов; 10 баллов бывает, но редко; ниже 8 мы также редко опускаемся.

Как правило, самые низкие баллы руководители получают от других руко-

водителей. Интересна динамика этих оценок. Первый год, когда мы только ввели эту систему, руководители еще не почувствовали ее ценность, оценки были хорошие, корректные. На следующий год я провела работу, разъяснила, что важна не корректная оценка, а реальная, что важно дать человеку обратную связь. И в результате все оценки резко упали. Сыграл психологический фактор: руководители стали более придирчиво относиться друг к другу, более глубоко анализировать поведение других. К тому же, четко оговоренные компетенции и понимание того, что ХОРОШО и ПЛОХО с точки зрения культуры компании, по сути формируют требуемое поведение руководителя.

<sup>2</sup> Этот уровень «взять» очень сложно. За все время работы системы высокий уровень был достигнут только один раз — руководитель набрал 27,9 балла.

**Каждый руководитель видит, какой у него рейтинг, какой балл он получил от коллег-руководителей как участник командной работы. Это дает уникальную возможность получить четкую и достаточно объективную обратную связь.**

В начале введения процедуры оценки наши оценки управленческих компетенций друг друга несколько лет опускались вниз. Но сейчас, на мой взгляд, ситуация выровнялась: средний уровень оценки компетенций со стороны руководителей несколько лет подряд держится на уровне 7,3-7,5 баллов. И это хорошо, значит, система сбалансировалась. Однако все равно эта оценка ниже двух других. Видимо, мы, менеджеры компании, — самые придирчивые «оценщики» друг для друга.

**— Эти столь разные оценки как-то суммируются в один показатель?**

— Да, мы складываем эти оценки с одинаковым весом, и получается некоторая комплексная и интегрированная оценка. По этому баллу ведется рейтинг руководителей. Условно у нас получаются следующие градации:

- 21–23 балла — хороший уровень, на нем находятся большинство руководителей;
- 24–27 баллов — высокий уровень;
- 28–30 баллов — очень высокий<sup>2</sup>.

По итогам оценки деятельности руководителей происходит моя встреча с каждым из них. Каждый руководитель видит, какой у него рейтинг, какой балл он получил от коллег-руководителей как участник командной работы. И он видит средний балл по всем руководителям компании. Это дает уникальную возможность получить совершенно четкую и достаточно объективную обратную связь от большого количества таких же, как он, руководителей о том, как он выстраивает отношения. Не я как директор компании говорю руководителю, что он не умеет находить общий язык, это его коллеги-руководители говорят.

Это уникальная возможность посмотреть на себя со стороны. Только я и этот руководитель знаем, что, например, в рейтинге он на 17-м месте из 18-и. Человек видит: да, у него есть проблемы здесь и здесь. Да, это больно, особенно поначалу: когда запускали систему, доходило до слез. Но здесь нет повода для личных обид. Обижаться в такой ситуации можно только на самого себя. Поэтому со второго года работы с этой методикой руководители уже готовы конструктивно обсуждать результаты и делать выводы. Но первый год аттестации, конечно, очень сложный.

Но важнее, что эта обратная связь работает, люди меняются, растут! И это прекрасно. Кроме того, если человек из года в год получает последние места в рейтинге, мне нет необходимости говорить ему, что он тянет нашу команду вниз. Такой руководитель сам все видит и сам уходит, и на самом деле это тоже хорошо. Потому что слабый руководитель — это проблема для всей компании.

Данный метод можно отнести к демократическим методам управления. Но если вы предпочитаете жесткий административный стиль управления, то как он будет сочетаться с демократией?

— **Рейтинг руководителей открыт? Его видят сотрудники?**

— Нет, но по итогам встреч внутреннего совещания руководителей я на общем собрании компании называю первые три места по производственным показателям, первые три места по оценке коллег руководителей и первые три места по оценке подчиненных. И потом первые три места по интегральному рейтингу. Еще называю тех руководителей, у кого самая высокая динамика роста оценок (не приводя конкретных оценок). Это важно: видно, как сотрудники гордятся своими руководителями.

— **И на что влияет результат оценки?**

— Прежде всего, это основа для финансового вознаграждения руководителей за прошлый период и стимулирования их будущей работы. Высокий рейтинг приводит к увеличению окладной со-

ставляющей на следующий год. Окладная часть руководителей достаточно большая, поэтому речь идет о существенной прибавке. Кроме того, по результатам оценки выплачиваются бонусы и премии по итогам года.

Но не менее важна нематериальная мотивация. По итогам встречи на основании оценки компетенции обсуждается и формируется план развития профессиональных и личных компетенций руководителя. Решением может быть прохождение тренингов личностного развития, понимания психологии подчиненных, тренингов и курсов по профессиональным аспектам. Как уже говорилось ранее, рейтинг среди коллег-руководителей — мощный стимул к изменению своего поведения. И тому есть многочисленные подтверждения.

— **Универсальных методов не бывает. На ваш взгляд, каковы ограничения этого подхода? Всем ли его можно рекомендовать, в каких компаниях он может не прижиться?**

— При принятии решения об использовании любой управленческой методики всегда надо серьезно подумать, а вам это точно надо? Какие цели, задачи вы планируете достичь с помощью этого инструмента? Желательно понимать: то, что хорошо для одной компании, может быть неуместно или даже вредно для другой. Какие ограничения и рамки использования этого метода?

Во-первых, будет ли сочетаться демократический способ оценки деятельности ваших руководителей с вашим персональным стилем управления? Данный метод можно отнести к демократическим методам управления: коллеги решают и дают обратную связь, а вы как директор лишь фиксируете

и грамотно доносит ее руководителю, не стремясь жестко административно воздействовать на него. Это «мягкое» управление, вы лишь «подруливаете», а не активно «рулите». Но если вы предпочитаете жесткий административный стиль управления, то как он будет сочетаться с демократией?

Очень важно, что обратная связь работает, люди меняются, растут! И это прекрасно.

Во-вторых, вы лично готовы донести эту оценку до своего топ-менеджера? Это большая ответственность, ведь эта оценка не всегда приятна. Донесение такой информации — очень непростая задача, которая потребует от вас мудрости, уверенности, деликатности, понимания психологических особенностей конкретного человека. Ваша задача не сломать, унижить или раздавить, а дать силы человеку воспринять оценку других конструктивно и сделать выводы, чтобы улучшить свою работу. Весь метод работает только на это!

Здесь нет готовых рецептов, и каждый год всё проходит по-разному. Вы готовы к тому, что руководители будут плакать, обижаться на всех и на вас в том числе, сетовать на субъективность оценок, на то, что «они все силы отдают работе, а неблагодарные коллеги этого не замечают» (такая реакция тоже бывает после получения оценок)? Вы способны перевести человека из этого эмоционального состояния в конструктивное и позитивное? Это реально тяжело и без полной гарантии, что получится всё здорово. Насколько вы лично к этому готовы?

Например, за эти годы у меня было две непростые ситуации, когда пришлось обсуждать результаты оценки 2–3 раза, чтобы договориться и выйти на конструктив. В результате позже я существенно скорректировала свое поведение на встрече с этим менеджером. Это подтверждает точку зрения, что демократический стиль управления самый сложный и затратный.

В-третьих, этот метод желательно использовать на более зрелом этапе жизни компании. К этому моменту должны быть созданы работающие управленческие инструменты (должны каким-то образом фиксироваться хотя бы финансовые цели, существовать четкие правила их оценки и т. п.). Например, к моменту запуска этой методики у нас уже были выстроены бюджетирование (финансовые цели и процедуры получения результата), СМК (перечень регламентов и процедур, культура использования распорядительных документов) и ежегодная аттестация персонала. Нашей корпоративной культуре всегда была присуща открытость и неисключительность позиции топ-менеджера. Ведь топ-менеджер — это не привилегия, а публично взятая на себя ответственность профессионально и много трудиться и быть открытым к конструктивной критике.

На более ранних стадиях развития компании можно использовать элементы этой системы, но только при соответствии вашей корпоративной культуре и вашего стиля управления. Повторюсь: то, что хорошо для одной компании, может быть неуместно или даже вредно для другой.