

➔ Система управления исполнением в Национальном банке Украины



Юлия Малыш,
заместитель
директора департа-
мента персонала —
начальник управления
обучения и развития
персонала Националь-
ного банка Украины
(Киев, Украина)



Вячеслав Апарин,
главный эксперт
управления обучения
и развития персонала
департамента
персонала Националь-
ного банка Украины
(Киев, Украина)

Трансформация системы управления персоналом задала новый вектор развития НБУ. В МП уже публиковались материалы о радикальном изменении концепции управления*. В этой статье авторы представляют комплексную Систему управления исполнением в НБУ (*Performance management System*)

«ДНК системы» НБУ определяется выскоуровневыми понятиями (см. рис. 1):

Vision (видение) — понимание того, куда движется организация, чего она стремится достичь. Для нас это — завое-

вание репутации современного, открытого и независимого центрального банка, пользующегося доверием общества и интегрированного в европейское сообщество центробанков.

* См. статью Р. Борисенко «На пути к совершенству», МП № 1 2017; О. Прохоренко «Культурная трансформация НБУ: от организационных изменений к сильному бренду работодателя», МП № 7 2017

- Система управления исполнением в Национальном банке Украины
- Материальная мотивация: как двигаться к общей цели?
- Корпоративные «негативисты»
- Что мешает найти крутого менеджера по продажам

- Куда мы движемся?
- Чего мы стремимся достичь?
- Во что мы верим?
- Что мы отстаиваем?
- Что руководит нашими действиями?
- Для чего мы существуем?
- Что мы делаем и для кого?
- Каким образом мы будем действовать для достижения Видения?
- Чего мы стремимся достичь в ближайшие *n* лет?
- Что нам нужно делать для достижения стратегических целей?
- Как мы сможем оценить их достижения?
- Как нужно вести себя для наиболее эффективного достижения целей?

«Стратегия не может быть долгосрочным планом действий. Стратегия — это революция основной идеи, которая проходит через постоянно изменяющиеся условия».

Карл фон Клаузевиц



Рис. 1. Пирамида стратегических понятий

Mission (миссия) — то, для чего существует организация. Для нас это — обеспечение ценовой и финансовой стабильности с целью содействия экономическому росту государства.

Values (ценности) — то, во что мы верим; базовые принципы, на основе которых строится вся деятельность организации и ее взаимоотношения с ключевыми стейкхолдерами. Наши ценности (патриотизм, профессионализм, прозрачность, порядочность, партнерство) определяют

все сферы деятельности НБУ. Ценности задают стандарты поведения и действий в рамках организации, чтобы эффективно выполнять свои рабочие задачи и достигать запланированных результатов. Ценности проявляются в поведении сотрудников через сформированную в НБУ модель компетенций.

Strategy (стратегия) — каким образом организация будет действовать, чтобы достичь визии и реализовать свою миссию.

Стратегия также включает стратегические цели организации в среднесрочной перспективе, на основании которых формируются цели НБУ на ближайший год.

Обеспечить достижение стратегических целей помогает *Performance Management System* (см. рис. 2).

Мы рассматриваем эффективность как совокупность двух ключевых составляющих:

- 1) ожидаемый результат, которого должен достичь сотрудник;
- 2) какое поведение он должен продемонстрировать для достижения этого результата.

Это значит, что неотъемлемой частью *Performance Management System* в НБУ является ежегодная оценка деятельности, которая включает в себя:

1. *Оценку результативности.* Проводится: для руководителей — раз в год; для

сотрудников неруководящих должностей — ежеквартально.

2. *Оценку уровня развития компетенций.* Проводится один раз в год для всех уровней должностей.

Цикл планирования и оценки результативности

Цикл планирования и оценки результативности включает в себя несколько этапов:

1. *Постановка целей/планирование заданий и KPI's на квартал/год.* Сначала в рамках цикла годового планирования (исходя из Стратегии НБУ) формируются цели организации на следующий год. Затем стратегические цели каскадируются на уровень *Board-1* (*B-1*, директора департаментов). В результате получается



Рис. 2. *Performance management System* в НБУ

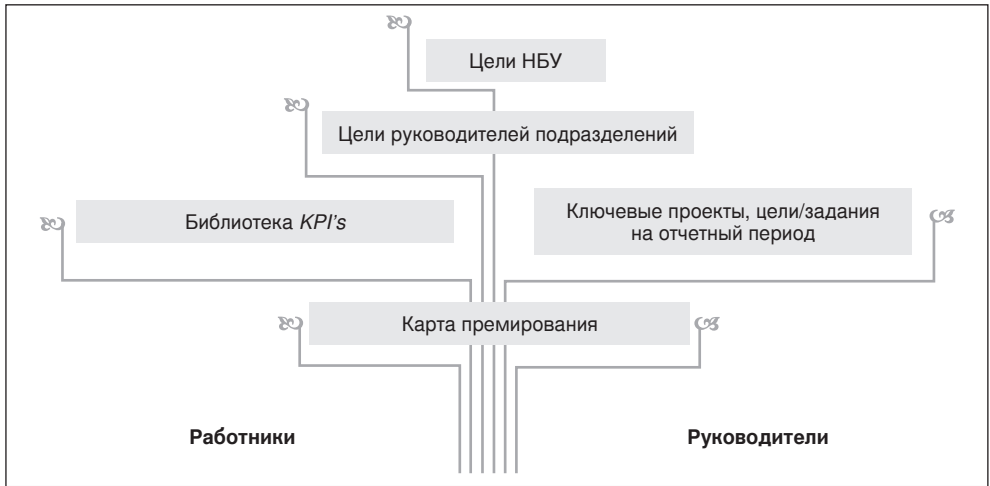


Рис. 3. «Дерево целей» НБУ

«дерево целей» (см. рис. 3), которое является ориентиром при планировании для всех сотрудников организации.

Цели руководителей уровня *Board-1* далее каскадируются на нижележащие уровни управления: начальники управлений → начальники отделов → специалисты.

В процессе планирования для руководителей и специалистов на каждом уровне определяются:

- индивидуальные цели;
- ключевые показатели эффективности (*KPI's*) как индикаторы достижения поставленных целей.

Цели дают ответ на вопрос: «Какой ожидаемый результат мы хотим получить по истечении отчетного периода?»

Для администрирования процесса планирования и оценки мы используем модуль *Per-*

formance Management платформы *SAP HR*. Как технически происходит этот процесс? В начале периода планирования сотрудник вносит в стандартизованную форму — «карту премирования» (см. рис. 4):

- цели на отчетный период;

Цель/задача	Формулировка KPI	Тип KPI (количественный/качественный)	Удельный вес KPI, %
①		▼	
②		▼	
③		▼	
④		▼	
⑤		▼	
⑥		▼	
⑦		▼	

Одна цель описывается как минимум одним KPI	Максимальное количество — 10 KPI's, минимальная — два-три KPI's	Выбрать из выпадающего списка	В сумме равен 100% Вес одного KPI не менее 10% и не более 50% Минимальный шаг 5%
---	---	-------------------------------	--

Рис. 4. Планирование. Заполнение карты премирования

Типы KPI's

Количественные	Качественные
<p>Показатели, измеряющиеся в цифрах (в процентах, единицах, количестве денежных единиц и т. п.). Устанавливаются плановые значения, измеряются фактически достигнутые</p>	<p>Показатели, плановые и фактические значения которых устанавливаются (описываются)/ оцениваются по определенным критериям (сроки, описание результата, экспертная оценка руководителя, другие критерии, устанавливаемые руководителем, например, самостоятельность определения или инициативность при выполнении)</p>
<p><i>Например:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Доля нерешенных ИТ-инцидентов (в процентах) ● Выполнение бюджета расходов (в грн.) ● Количество проверок безопасности (единиц в месяц) 	<p><i>Например:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ● Соблюдение стандартов оформления внутренней документации ● Своевременность предоставления информации по запросу ● Качество подготовки статистической отчетности

● KPI's – индикаторы достижения этих целей.

KPI's бывают двух видов (пример см. в таблице):

✓ *Качественные.* Плановые и фактические значения таких КПЭ определяют по заданным критериям (сроки, описание ожидаемого результата, качество и т. д.), которые прописываются в оценочной форме. Критерии оценки качества разрабатывают эксперты. Экспертом, как правило, выступает непосредственный руководитель или менеджер проекта/функциональный руководитель, обладающий необходимым для оценки опытом.

✓ *Количественные.* Эти показатели имеют плановые и фактические значения. В оценочной форме указываются:

- плановое значение (при необходимости также максимально/минимально допустимые отклонения от плана);
- методика расчета;
- формула расчета показателя.

Информацию в «карту премирования» сотрудник вносит в «личном кабинете»

автоматизированной системы оценки. Внеся свои предложения в форму, он отправляет изменения на утверждение непосредственному руководителю.

Непосредственный руководитель может:

- отклонить цели на текущий период и направить документ на доработку сотруднику (с комментариями);
- самостоятельно внести правки;
- утвердить цели.

Затем документ передается на утверждение руководителю более высокого уровня, который также может принять или отклонить предложения подчиненных.

Утверждение целей проводится на трех уровнях – в зависимости от роли должности:

- 1) сотрудник;
- 2) непосредственный руководитель;
- 3) руководитель высшего уровня.

Эти три уровня накладываются на организационную структуру. Например, для начальника отдела непосредственный руководитель – начальник управле-

ния, а руководитель высшего уровня — директор департамента.

Утвержденные цели сохраняются в системе — теперь для сотрудника это ориентир в работе.

2. Плановый пересмотр целей. Это следующий этап цикла планирования и оценки результативности. Периодичность пересмотра:

1. *Для руководителей* — один раз в год (в июле, во время планирования целей сотрудников неруководящих должностей на III квартал).

2. *Для неруководящего персонала* — один раз в квартал (две последние недели второго месяца квартала).

Пересмотр целей — процедура опциональная:

- если ничего не нужно менять, все показатели в «карте премирования» остаются прежними;

- если нужны изменения, сотрудник вносит новую информацию и повторно отправляет форму руководителю и далее — по процедуре.

Мы сознательно ввели этот этап. Дело в том, что экономическая ситуация (как и политическая) в мире и в стране меняются очень быстро, к тому же в НБУ идет постоянный процесс внутренней трансформации и усовершенствования. Для нас важно, чтобы оценка результативности:

с одной стороны, не воспринималась как метод наказания — чтобы люди не боялись, понимали, что у них есть возможность подкорректировать свои цели и *KPI's*, если такая необходимость возникает;

с другой, стала действенным инструментом планирования и принятия управленческих решений.

3. Оценка достижения целей/выполнения задач и выполнения *KPI's* за квартал/год. Заполнение карты премирования (фактические значения).

Оценка выполнения *KPI's* помогает понять, достиг ли сотрудник поставленных целей. В этом виде оценки есть ряд особенностей.

В системе *Performance Management* в НБУ мы выделяем два типа должностей:

1) руководители: *Board-1* (директора департаментов); *Board-2* (начальники управлений); *Board-3* (начальники отделов);

2) сотрудники неруководящих должностей (заместитель начальника отдела уже относится к не-руководителям, так же как и руководители проекта, программы, менеджеры и пр. не являются руководящими, поскольку не имеют прямых подчиненных).

Соответственно, оценка результативности проводится:

- *Для руководителей* — один раз в год в рамках ежегодной оценки деятельности; включает оценку достижения годовых целей руководителей (целей *Board-1* и т. д.).

- *Для сотрудников неруководящих должностей* — ежеквартально. Например, II квартал (апрель — май — июнь): с 1 по 30 апреля планируются цели на этот квартал, с 1 по 15 апреля проводится оценка результативности за предыдущий квартал.

Для оценки результативности мы используем шкалу 0–100%. Результаты оценивания непосредственным и вышестоящим руководителем сотрудник видит в «личном кабинете» (см. рис. 5). Как только руководители утвердили решение, статус карты премирования меняется на «завершено».

Фактическое значение	Степень достижения KPI, %	Степень выполнения KPI, %	Примечания
Факт для количественных, Процент от 0 до 100 для качественных	Автоматически (по выбранной формуле)	Автоматически (степень достижения × удельный вес KPI) Показывает общий % выполнения всех KPI's	Причина невыполнения. комментарий и т. д.

Рис. 5. Оценка. Заполнение карты премирования

4. Расчет выполнения KPI's и выплата квартальной/годовой премии. Результаты оценки выполнения KPI's служат основой для выплаты премий:

- 49% и ниже — сотрудник не премируется;
- 50% и выше — премируется пропорционально достигнутым результатам (каждый KPI имеет определенный вес — от 10 до 50%).

Формулы расчета достижения количественных показателей (на сегодня у нас их восемь), разработанные с учетом специфики деятельности НБУ, позволяют руководителям прицельно ориентировать сотрудников на достижение тех целей, которые наиболее важны для организации на текущий момент. Например,

если требуется точное выполнение задачи, то в KPI закладывается достижение показателя на 100% (то есть, даже при выполнении KPI на 99%, цель считается не достигнутой).

Если сотрудник в чем-то «не дотягивает», задача руководителя — помочь ему, найти проблемы или предоставить необходимые ресурсы.

Для обучения сотрудников и руководителей мы разработали:

- 1) восьмичасовой тренинг по проведению ежегодной оценки деятельности;
- 2) электронный курс аналогичной тематики.

Сейчас мы активно внедряем в банке культуру конструктивного диалога. Это непросто, ведь госструктуры всегда отличались закрытостью, иерархичностью и авторитарным стилем управления; традиции здесь складывались десятилетиями. Тем не менее мы стараемся прививать в коллективе новые традиции — постоян-

ной обратной связи и конструктивного взаимодействия. Это нужно не только руководителям, но и рядовым сотрудникам.

О второй составляющей Системы управления исполнением в НБУ — оценке уровня развития компетенций и процессе — читайте в следующем номере.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

Национальный банк Украины — центральное банковское учреждение страны. В настоящее время структура НБУ включает: центральный офис и обособленное структурное подразделение «Банкнотно-монетный двор». Численность персонала — 5,3 тыс. человек

СПРАВКА ОБ АВТОРАХ

Малыш Юлия Анатолиевна в 1997 году окончила Донецкий институт социального образования («психология»). Основные этапы карьеры: психолог Центра практической психологии при УМВД Украины в Донецкой области (2000–2005); специалист по оценке персонала ОАО «МК «Азовсталь», входящего в «МЕТИНВЕСТ ХОЛДИНГ» (2005–2010); главный специалист отдела по развитию кадрового резерва, затем начальник отдела оценки, развития и обучения персонала компании «ДТЭК» (2010–2015); с 2015 года по настоящее время — начальник отдела оценки и развития персонала, затем заместитель директора — начальник управления обучения и развития персонала Национального банка Украины.

Апарин Вячеслав Андреевич в 2011 году окончил Национальный университет «Киево-Могилянская академия» (магистр международной экономики). Основные этапы карьеры: аналитик, специалист по оценке персонала департамента персонала ПАО КБ «Правэкс-Банк» (2011–2013); руководитель группы управления эффективностью персонала ПАО «Дельта Банк» (2013–2015); с 2015 года по настоящее время — главный эксперт департамента персонала Национального банка Украины.



Уважаемые коллеги!

Присоединяйтесь к профессиональному сообществу HR-Лига в социальной сети Facebook!
www.facebook.com/hrliga – формат профессиональных контактов XXI века

Каждый день на странице HR-Лига в Facebook:

- статьи ведущих экспертов в сфере HRM;
- лайфхаки для HR-менеджеров;
- актуальная информация по кадровому администрированию.

Заходите, знакомьтесь, общайтесь!