

## ➤ 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)

Ранее<sup>1</sup> мы рассмотрели ключевые части ежегодной оценки деятельности в НБУ в рамках *Performance Management System* — оценку результативности и оценку уровня развития компетенций. В заключительной части статьи расскажем о том, какие решения принимаются в НБУ по итогам оценки, как формируются индивидуальные планы развития сотрудников, а также о роли системы управления исполнением в трансформации процессов управления персоналом организации и о наших планах на будущее

### Результаты ежегодной оценки деятельности

Результатом ежегодной оценки деятельности для каждого сотрудника является «комплексная оценка» — интегрирован-

ный результат определения: а) уровня развития компетенций; б) результативности.

Комплексная оценка:

1) определяется в соответствии с установленной методикой расчета и матрицей (см. *рис. 1*).

<sup>1</sup> Начало см. *МП № 2, 3, 2018*. Комплексная трансформация HR-процессов в НБУ представлена в статьях Р. Борисенко «На пути к совершенству», *МП № 1, 2017*) и О. Прохоренко «Культурная трансформация НБУ: от организационных изменений к сильному бренду работодателя», *МП № 7, 2017*.

Шкала оценки компетенций	IV	III	II	I	I
	IV	III	II	I	I
	IV	III	II	I	I
	IV	III	II	I	I
	V	IV	IV	IV	IV

**Шкала результативности<sup>2</sup>**

**Рис. 1. Матрица комплексной оценки**

2) учитывается при номинировании кандидатуры сотрудника для:

- участия в программах развития (кадровый резерв, наставничество, школа внутренних тренеров НБУ и т. д.);

- должностной ротации;
- привлечения в проекты;

3) является основанием для выбора форм мотивации:

- пересмотра размера должностных окладов;
- участия в обучающих мероприятиях за границей;
- представления сотрудника к наградам и поощрениям.

## Дальнейшее развитие

**Планирование.** Для каждого сотрудника НБУ (как рядового, так и руководителя) важным этапом ежегодной оценки

деятельности является формирование индивидуального плана развития (ИПР). ИПР состоит из двух основных блоков (см. табл. 1):

**Программы обучения.** На сегодня они включают:

*1. Развитие компетенций.* Сотрудник может выбрать одну компетенцию, которую (по его мнению, или мнению руководителя) необходимо развивать в ближайшем году. В 2016-м в НБУ:

- были разработаны программы по развитию каждой корпоративной компетенции;
- обучение по этим программам прошли 1,3 тыс. сотрудников разных уровней.

**Табл. 1. Структура индивидуального плана развития**

Блок		Содержание
1	Программы обучения	Развитие компетенций
		Профессиональное развитие
		Электронное обучение
		Дополнительные мероприятия по развитию
2	Программы развития	Сотрудник номинирует свою кандидатуру
		Руководитель номинирует подчиненного

*2. Профессиональное развитие.* Сотрудник может выбрать две программы обучения из имеющихся по интересующим его

<sup>2</sup> Для руководителей используется итоговый показатель за год; для работников – средний показатель за год (по средней от всех квартальных оценок).

направлениям (например, «управление персоналом», «пруденциальный надзор»<sup>3</sup>, «монетарная политика» и т. д.). В результате собираются запросы сотрудников на профессиональное обучение (*hard skills*), которые учитываются при формировании плана обучения.

3. *Электронное обучение.* По итогам оценки каждому сотруднику предлагается выбрать три дистанционных курса из списка имеющихся. На сегодня в этот перечень в основном входят:

- курсы, разработанные нашими специалистами по актуальным для НБУ вопросам;
- технические курсы по работе с различными компьютерными программами (*MS Excel, PowerPoint, Visio* и т. д.).

Список постоянно обновляется и дополняется. Собственно обучение проводится с помощью системы дистанционного обучения (внедрена в конце 2017 года).

4. *Дополнительные мероприятия по развитию.* Сотрудник может выбрать одну из разработанных нашими специалистами программ по развитию *soft skill* (например, «тайм-менеджмент», «выстраивание взаимодействия и горизонтальных коммуникаций» и т. д.).

**Программы развития.** В этих программах предусмотрено несколько опций:

- *сотрудник* может номинировать свою кандидатуру в наставники или в Школу внутренних тренеров;

- *руководитель* может номинировать кандидатуру подчиненного в кадровый резерв, указав при этом предпочтительный вариант ротации — горизонтальная или вертикальная.

**Наставничество.** Программа наставничества была внедрена в 2016 году — параллельно со стартом а) программ стажировки студентов и б) кадрового резерва. Эта программа очень важна для нас, потому что в НБУ остро стоит вопрос передачи знаний. В нашей работе есть сферы, в которых приобрести знания на рынке невозможно — их дает только опыт работы в нашей структуре.

Основные *цели* программы наставничества:

- профессиональное развитие менее опытных коллег;
- менторство, коучинг;
- социальная и культурная адаптация новых сотрудников.

Программой предусмотрена постоянная подготовка новых поколений наставников; по сути, это непрерывный цикл обмена знаниями, развития внутренней экспертизы и лидерства (см. *рис. 2*). На протяжении 2016–2017 годов:

<sup>3</sup> Регуляторные меры, включающие систему лимитов и ограничений, накладываемых на банки с целью обеспечения их устойчивости и защиты интересов вкладчиков (от англ. *prudential banking supervision* — «разумный банковский надзор»). Суть их состоит в том, что центральный банк государства устанавливает перечень и порядок применения к кредитным организациям мер воздействия за нарушение пруденциальных норм деятельности, а именно: превышение предельных величин рисков, принимаемых кредитными организациями; норм по созданию резервов, обеспечивающих ликвидность кредитных организаций и покрытие возможных потерь; требований, невыполнение которых может отрицательно повлиять на финансовое положение кредитных организаций или на возможность реальной оценки их финансовой деятельности (включая требования по ведению бухгалтерского учета, представлению отчетности) при регистрации, лицензировании и расширении видов деятельности кредитных организаций. Надзорные органы при выявлении нарушений пруденциальных норм имеют право применить к кредитным организациям меры воздействия в соответствии с банковским законодательством страны.



Рис. 2. «Жизненный цикл» наставника

- отбор в Школу наставничества прошли 87 сотрудников;
- 76 наставников являлись постоянными участниками программы.

Наставничество помогает усовершенствовать корпоративную культуру НБУ как постоянно саморазвивающейся и са-

мосовершенствующейся организации. В 2017 году впервые собрался Клуб наставников, а начиная с этого года мы планируем более широко использовать принципы наставничества в повседневной работе с персоналом.

**Школа внутренних тренеров.** Внутренним тренером может стать сотрудник НБУ любого уровня должности и функционального направления деятельности, который:

- 1) прошел специальное обучение;
- 2) принимает участие в проведении внутренних обучающих мероприятий (дополнительно к своим должностным обязанностям).

Основные цели Школы внутренних тренеров (ШВТ):

- обмен опытом внутри банка;
- создание дополнительных условий для саморазвития сотрудников, поддержки их мотивации.

Цикл работы ШВТ представлен на рисунке 3. Внутренние тренеры:

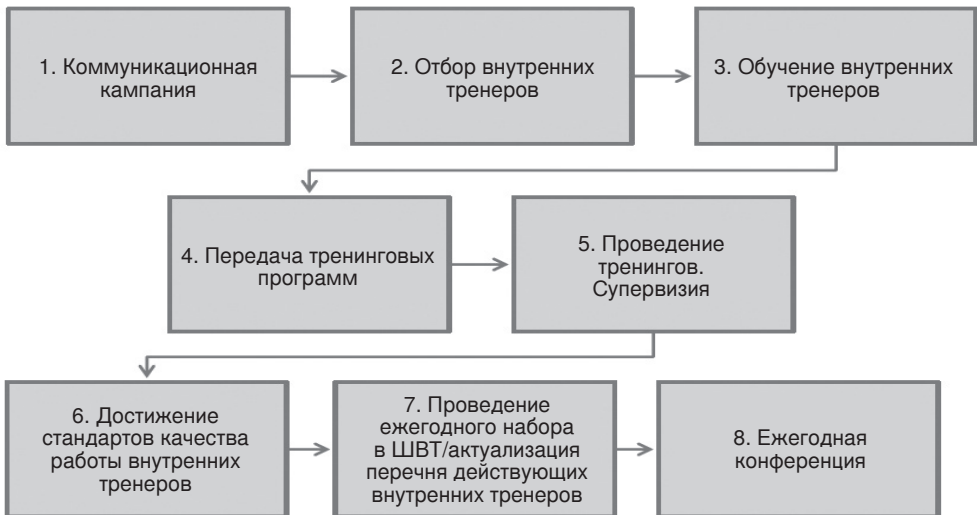


Рис. 3. Цикл работы ШВТ

1) проводят тренинги по развитию корпоративных компетенций;

2) с начала текущего года привлекаются к проведению мероприятий по развитию *soft* и *hard skills*.

На протяжении 2016–2017 годов:

- 31 сотрудник прошел обучение в Школе внутреннего тренера;

- 50 тренингов проведены внутренними тренерами.

8 внутренних тренеров проводят тренинги самостоятельно (на конец 2017-го).

На сегодня ШВТ — одна из наиболее успешных внутренних инициатив по вовлечению наших коллег в развивающие программы.

**Кадровый резерв.** В НБУ Кадровый резерв (КР) — это группа наиболее эффективных, имеющих большой потенциал для развития и карьерного роста сотрудников разных уровней управления. Резервистов а) отбирают, а затем б) развивают по специальным программам. Какие преимущества дает членство в КР? Резервисты могут:

- претендовать на более высокие должности, в том числе ключевые/руководящие;

- перемещаться в рамках определенного уровня управления (горизонтальная ротация в смежные функциональные направления);

- привлекаться к проектной деятельности в качестве менеджеров/лидеров проектов.

Работа по формированию КР стартовала в 2016 году — с разработки:

1. *Обновленного формата и нового подхода.* Ранее КР формировался отдельно для каждой должности; процедура была регламентирована Законом о государст-

венной службе, отбор в КР велся по формальным признакам.

2. *Профиля кадрового резервиста.* На сегодня профиль резервиста включает (см. табл. 2):

- целевые мотиваторы;
- способности и личностные качества;
- оценку управленческого потенциала и потенциала к развитию (формулы расчета потенциала базируются на 10-ти наиболее востребованных навыках будущего, которые были анонсированы на Всемирном экономическом форуме в Давосе в 2015 году).

Профиль разрабатывался сотрудниками банка в рамках фокус-групп и опроса; он является основанием для отбора сотрудников в КР.

Процесс формирования КР включает в себя несколько этапов (см. табл. 2). Процедура отбора кандидатов проходит следующим образом:

1) в рамках ежегодной оценки деятельности руководители номинируют своих подчиненных в КР;

2) в результате мы получаем лонг-лист кандидатов — потенциальных резервистов;

3) затем кандидаты проходят несколько уровней отбора — согласно утвержденной процедуре (см. табл. 3).

Для преемников и талантов были разработаны программы развития, которые дополняют друг друга (см. табл. 4):

- для *талантов* (горизонтальная ротация) это базовая программа по развитию лидерства;

- для *преемников* (вертикальная ротация — замещения ключевых должностей) — программа, которая кроме усовершенствования лидерских качеств и развития управленческого потенциала, →

Табл. 2. Цикл и результаты функционирования программы КР в 2016–2017 годах

Номинация в рамках ежегодной оценки деятельности	Соответствие формальным требованиям	Тестирование	Assessment Center	Преемники
<p><b>Эффективность</b> Уровень оценки компетенций:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● А</li> <li>● В+</li> </ul> <p>Оценка результативности — не менее 90%</p> <p><b>Экспертность</b></p>	<p><b>Мотивация</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Достижения.</li> <li>● Признание.</li> <li>● Саморазвитие.</li> <li>● Лидерство и карьерный рост</li> </ul> <p><b>Способности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Аналитическое мышление.</li> <li>● Скорость мышления.</li> <li>● Способность работать с информацией</li> </ul> <p><b>Качества личности</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Коммуникабельность.</li> <li>● Ориентация на результат.</li> <li>● Лидерство.</li> <li>● Ответственность.</li> <li>● Инновационность</li> </ul>	<p><b>Потенциал для развития</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Системное мышление.</li> <li>● Способность к изменениям.</li> <li>● Взаимодействие с другими людьми.</li> <li>● Нацеленность на результат</li> </ul> <p><b>Управленческий потенциал</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Умение формулировать свои мысли и принимать решения.</li> <li>● Комплексное решение проблем.</li> <li>● Умение управлять людьми.</li> <li>● Эмоциональный интеллект.</li> <li>● Критическое мышление</li> </ul>	<p>22 преемника</p> <p>30 талантов</p>	<p><b>Вертикальное перемещение</b> Ключевые/руководящие должности</p> <p><b>Горизонтальное перемещение</b> Экспертные должности/группы/проектные и другие роли</p>
<p>Номинация в рамках ежегодной оценки деятельности</p>	<p>Соответствие формальным требованиям</p>			<p>Таланты</p>

Табл. 3. Отбор в КР

Соответствие требованиям		Соответствие требованиям определяется	Оценка проводится в рамках
<b>3. Основные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● потенциал к развитию</li> <li>● управленческий потенциал</li> </ul>	Внешним провайдером совместно с департаментом персонала	ассесмент-центра
<b>2. Базовые</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● мотивация</li> <li>● способности</li> <li>● личностные качества</li> </ul>	Внешним провайдером совместно с департаментом персонала	тестирования
<b>1. Формальные</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● эффективность</li> <li>● экспертность<sup>4</sup></li> </ul>	непосредственным руководителем	ежегодной оценки деятельности

<b>Управленческий потенциал</b>	Комплексное решение проблем
	Критическое мышление
	Креативность
	Управление людьми
	Координация действий с другими людьми
	Эмоциональный интеллект
	Анализ и принятие решений
	Ориентация на сервис
	Выстраивание отношений
	Когнитивная гибкость
<b>Потенциал к развитию</b>	Системное мышление
	Способность к изменениям
	Взаимодействие с другими людьми
	Нацеленность на результат

→ включает в себя также и вопросы по управлению изменениями, организационному развитию и стратегическому планированию.

Первая программа развития КР стартовала в 2017 году. Развитие преемни-

ков проводится согласно индивидуальным планам, которые, в свою очередь, формируются в соответствии с профилем должности, под которую готовится преемник. Развитие талантов идет по единой схеме.

<sup>4</sup> Экспертность – высокий уровень профессиональной компетентности (знаний, навыков), глубокое понимание специфики процессов/функций, в том числе владение редкими, узкоспециализированными знаниями, профессиональный опыт, наличие гибкого мышления, аналитических способностей и системных знаний.

Табл. 4. Программа развития КР

		Категория участников КР	
		Преемники	Таланты
Модульная программа развития	Общая продолжительность программы, лет	1–1,5	1
	Количество модулей	5	4
	Количество часов	138	56 (40 часов — тренинг, 16 — посттренинг)
	Количество проектов	4	
	Период проведения	апрель–декабрь	апрель–ноябрь
Результаты	<b>Планирование</b>	Составляется индивидуальный план развития преемника на два года в соответствии с профилем должности	Составляется индивидуальный план развития в рамках ежегодной оценки деятельности
	<b>Развитие</b>	Программа развития для КР	Модульная программа развития
	<b>Ротация</b>	<b>Вертикальная</b> Принимает участие во внутреннем конкурсе на замещение вакантной ключевой/руководящей должности на общих основаниях	<b>Горизонтальная</b>
	<b>Пребывание в КР</b>	Если получает повышение до завершения периода пребывания в КР: ● завершает участие в программе КР (исключается из нее) ● если не прошел обучение, то продолжает до завершения программы обучения	

Повторно сотрудник может быть номинирован в КР через два года после успешного завершения программы развития.

### Важность системы управления исполнением

Система управление исполнением (*Performance Management*) была внедрена в НБУ в качестве базовой системы. В даль-

нейшем с ней были увязаны другие HR-технологии и инструменты:

- обучение;
- карьерное планирование;
- вознаграждение;
- нематериальное стимулирование.

В настоящее время *Performance Management System* является основой системного видения управленческой деятельности в НБУ. Теперь все направления оценки взаимосвязаны (см. рис. 4, табл. 5).



**Табл. 5. Результаты внедрения *Performance Management System* в НБУ**

	Оценка результативности	Оценка по компетенциям
Для НБУ в целом	<p>Внедрение и стандартизация культуры планирования (постановки целей):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● понимание, какого результата организация ожидает от сотрудников</li> <li>● стандартизация принципов планирования</li> <li>● понимание каждым сотрудником степени своего влияния на общий результат</li> <li>● создание основы для системы вознаграждения, мотивационных программ</li> <li>● улучшение внутренних коммуникаций</li> </ul>	<p>Стандартизация и закрепление желательного поведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● понимание, от чего зависит результат</li> <li>● стандартизация поведения, которое приводит к результату</li> <li>● выравнивание ожиданий от руководства НБУ и сотрудников</li> <li>● закрепление проявлений ожидаемого поведения</li> <li>● мотивация сотрудников, соответствующих ожиданиям</li> </ul>
	<p>Стабильное и последовательное достижение запланированных результатов</p>	<p>Стабильное и последовательное движение к запланированным целям</p>
Для руководителей	<p>Управление персоналом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● оценка результативности команды и каждого работника</li> <li>● повышение эффективности планирования</li> <li>● повышение мотивации сотрудников</li> <li>● разработка единых стандартов работы</li> <li>● управление результативностью и развитием подчиненных</li> </ul>	<p>Влияние на прогресс в работе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● оценка прогресса команды и каждого сотрудника</li> <li>● акцентирование внимания на желательное поведение и отношение</li> <li>● повышение мотивации сотрудников</li> <li>● разработка планов дальнейших работ</li> </ul>
	<p>Повышение эффективности работы подразделения и каждого сотрудника</p>	
Для сотрудников	<p>Результативность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● понимание того, какой результат от меня ожидается</li> <li>● возможность продемонстрировать свою результативность и повысить ее</li> <li>● прозрачная основа для премирования и других мотивационных программ</li> <li>● возможность отслеживать свою эффективность в динамике</li> </ul>	<p>Развитие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● понимать того, что ожидается от меня на рабочем месте</li> <li>● демонстрация своих достижений</li> <li>● возможности для развития карьеры</li> <li>● осознание своих сильных сторон и зон развития</li> <li>● согласование путей развития, обучающих программ</li> <li>● постановка целей и задач на будущий год</li> </ul>
	<p>Возможность увидеть и оценить свой вклад в работу НБУ</p>	<p>Укрепление доверия</p>



**Рис. 4. Performance Management System — основа системного подхода к менеджменту**

## Планы на будущее

Руководители и сотрудники уже ощутили ценность *Performance management System*. Теперь они чаще обращаются к нам за советами по повышению эффективности своей работы и работы своих подчиненных. Явные успехи вдохновляют людей к дальнейшему совершенствованию процессов — с учетом потребностей наших внутренних клиентов.

В дальнейшем мы планируем упростить процессы ежегодной оценки деятельности. Громоздкая формализованная процедура, затратная и по ресурсам, и по сопровождению, — это уже вчерашний день. Сегодня передовые организации стараются уходить от «монументальности», переходить к предоставлению обратной связи в режиме реального времени (*real time feedback*): «выполнил задачу — получи оценку».

Например, некоторые европейские центральные банки уже отказываются от

годовой оценки и *KPI's* (хотя раньше использовали традиционную систему *Performance Management*). Теперь больший вес в оценке деятельности сотрудников занимает соответствие их поведения корпоративным ценностям. А значит, для обеспечения качественной работы внешняя рамка в виде ежегодной оценки уже не нужна.

Возможно, со временем мы тоже перестроимся на более короткие циклы, но выбор HR-инструментария в любом случае будет зависеть от того, насколько он будет соответствовать потребностям текущего этапа жизненного цикла нашей организации. А пока в 2018-м мы планируем завершить проекты:

- а) по грейдированию должностей;
- б) разработке модели функциональных компетенций.

Новый цикл оценки будет опираться уже на них. Об этом мы тоже расскажем читателям *МП*, когда получим первые результаты.