

➤ Система управления исполнением в Национальном банке Украины



Юлия Мальши,
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)

В первой части статьи¹ мы рассмотрели оценку результативности — важную составляющую ежегодной оценки деятельности в рамках *Performance Management System*. Во второй части хотим рассказать о другой ее составляющей — оценке уровня развития компетенций. В чем разница между ними? Оценка результативности дает представление о том, **каких** результатов сотрудник достиг за отчетный период, а оценка уровня развития компетенций показывает, **как именно** он их достиг

Оценка уровня развития компетенций

Теоретическая модель. Как мы определяем ключевые понятия?

Компетенция — это демонстрируемая сотрудником модель поведения, которая

обусловлена его личностными особенностями, способностями, интересами, мотивами, профессиональным и социальным опытом, знаниями, навыками и др. Компетенции необходимы для эффективной работы и достижения запланированных результатов (в рамках должности и организации в целом).

¹ См. МП № 2, 2018.

Модель компетенций — это набор компетенций, необходимых для эффективной работы на конкретной должности/уровне должностей или для всех работников организации.

Выделяют нескольких видов компетенций:

- *Корпоративные* компетенции базируются на ценностях организации; они едины для всех сотрудников. Это своего рода корпоративный стандарт поведения. Соблюдать требования к корпоративным компетенциям должны все сотрудники, от первого лица до кассира.

- *Управленческие* компетенции основываются на требованиях к лидерскому потенциалу и стандартам принятия управленческих решений; они нужны сотрудникам руководящих должностей.

- *Функциональные (профессиональные)* компетенции базируются на требованиях к стандарту поведения в рамках определенной функции; они используются для должностей/групп должностей в рамках профессиональной деятельности. Например, модели поведения HR-бизнес-партнера и сотрудника операционного департамента имеют ряд отличий в силу специфики выполняемых ими работ.

На сегодняшний день в Национальном банке Украины (НБУ) действует две модели компетенций:

- *корпоративных* (модель разработана в 2015 году; методы — анкетирование и интервьюирование сотрудников, анализ ценностей);

- *управленческих* (модель разработана в 2017 году; методы — опрос сотрудников и руководителей, проведение фокус-групп, анализ и доработка результатов рабочей группой).

Разработка модели *функциональных* компетенций — приоритетный HR-проект НБУ в текущем году.

Модель корпоративных компетенций.

Модель корпоративных компетенций НБУ базируется на наших ценностях (см. *приложение 1*). Корпоративные компетенции («сотрудничество», «ориентация на результат», «компетентность и развитие», «проактивность», «организованность») были разработаны самими сотрудниками банка; внешних консультантов привлекали лишь для того, чтобы они обучили рабочую группу методике.

Проектная команда нашего банка работала поэтапно:

1. Проведение индивидуальных структурированных интервью с ключевыми сотрудниками НБУ для моделирования компетенций «идеального» сотрудника.

2. Проведение фокус-групп для определения поведенческих индикаторов, характерных для ключевых компетенций.

3. Анализ полученной информации и создание финальной модели корпоративных компетенций.

В соответствии с утвержденной на сегодня в НБУ методологией для каждой компетенции разработаны:

- название;
- краткое описание;



Табл. 1. Индикаторы компетенции

	Компетенции				
	Сотрудничество	Ориентация на результат	Компетентность и развитие	Проактивность	Организованность
Индикаторы	выстраивание взаимодействия	понимание образа результата	знание своего дела	открытость новому	корректировка деятельности
	коммуникативность	оценка достижения результата	использование знаний, опыта	предложение новых идей	самостоятельность деятельности
	обмен информацией	настойчивость в достижении результата	анализ ошибок в деятельности	ответственность за предложенные идеи	управление ресурсами
	помощь коллегам	приоритизация целей	принятие решений	отслеживание рисков, работа на опережение	планирование деятельности
	командная работа	ответственность за результат	саморазвитие	оптимизация деятельности	определение приоритетов деятельности

Табл. 2. Шкала оценки уровня развития компетенций

	Оценка	Индикаторы
Уровень	4	Поведение превосходит ожидания (в дополнение к уровню 3) <ul style="list-style-type: none"> ● работник демонстрирует поведение, которое приводит к системному повышению эффективности работы (росту продуктивности) ● стабильно проявляет необходимое поведение не только в стандартных и новых ситуациях, но и при решении особенно сложных задач ● регулярно прилагает усилия для саморазвития ● не требует дополнительной поддержки со стороны ● передает опыт коллегам и подчиненным
	3	Поведение отвечает ожиданиям* <ul style="list-style-type: none"> ● работник стабильно и систематически демонстрирует успешное поведение в стандартных ситуациях ● как правило, проявляет необходимое поведение и при решении новых задач ● регулярно развивает компетенцию как самостоятельно, так и при наличии поддержки
	2	Поведение требует улучшения/развития <ul style="list-style-type: none"> ● работник успешно использует знания, умения и навыки для решения только стандартных задач ● необходимое поведение проявляется ограниченно в виде отдельных элементов (нестабильно, время от времени) и только в простых и знакомых ситуациях ● развивает компетенцию время от времени и только при наличии поддержки/контроля со стороны
	1	Поведение не соответствует ожиданиям <ul style="list-style-type: none"> ● работник не демонстрирует ожидаемого поведения в своей повседневной деятельности ● проявляет поведение, противоположное описанному в модели и/или потенциально вредоносное для организации ● не понимает важности проявления компетенции и необходимости ее развития

* Целевой уровень



Участники ежегодной оценки деятельности

Сотрудник — работник НБУ, деятельность которого оценивается.
Непосредственный руководитель — работник НБУ, имеющий подчиненных. Оценивает их деятельность в рамках ежегодной оценки.
Руководитель высшего уровня — работник НБУ, который имеет в подчинении других руководителей. Согласует оценку деятельности подчиненных этих руководителей.
HR-администраторы — работники департамента персонала. Сопровождают процедуры ежегодной оценки деятельности, квартального планирования и оценки.

- индикаторы — конкретные поведенческие проявления (мы используем по пять индикаторов для каждой компетенции);
- по четыре уровня развития для каждого индикатора (см. табл. 1 и 2, приложение 2).

Модель управленческих компетенций.

Для разработки модели управленческих компетенций были причины:

1) имевшаяся модель корпоративных компетенций была универсальной — использовалась для всех уровней и групп должностей в НБУ, что не позволяло:

- провести дифференцированную оценку разных категорий сотрудников и руководителей;
- сформировать по итогам оценки целевые программы развития;

2) план развития *Performance Management System* предполагал разработку управленческих и функциональных компетенций;

3) результаты проведенного в 2016 году исследования корпоративной культуры выявили необходимость развития лидерства у руководителей НБУ.

На сегодня утвержденная модель управленческих компетенций включает:

- три корпоративные компетенции («результативность», «проактивность», «сотрудничество»);

- две управленческие компетенции («ответственное лидерство» и «эффективное управление»).

Этот вид оценки применяется для оценки руководителей уровней В, В-1 и В-2.

Оценка уровня развития компетенций позволяет:

- оценить текущий уровень развития компетенций руководителя/сотрудника;
- определить сильные стороны и зоны развития сотрудника;
- сформировать индивидуальный план развития на следующий год.

Формат оценки. Процедура оценки уровня развития компетенций в рамках ежегодной оценки деятельности представляет собой заполнение «Формы оценки компетенций» (см. рисунок).

Компетенция № 1	
Индикатор № 1	
Самооценка	▼
Оценка руководителя	▼
Индикатор № 2	
Самооценка	▼
Оценка руководителя	▼
Индикатор № 3	
Самооценка	▼
Оценка руководителя	▼
Для каждого индикатора каждой компетенции (всего 25 штук) необходимо выбрать его уровень развития из выпадающего списка. Сначала проводится самооценка, а потом оценка руководителя.	

Форма для оценки компетенций

Табл. 3. Методика оценки в зависимости от уровня должности

Группы сотрудников	Руководители (уровни В, В-1): <ul style="list-style-type: none"> ● Глава НБУ ● заместитель Главы НБУ ● директор департамента ● руководитель самостоятельного управления/отдела/структурной единицы 	Руководители (уровень В-2): начальник управления	Руководители (уровень В-3): начальник отдела
			Сотрудники неруководящих должностей
Модель компетенций	управленческих	управленческих	корпоративных
Метод оценки	«360°»	«180°»	
Периодичность	Ежегодно	Ежегодно	

Оценка проводится одновременно для всех сотрудников банка, при этом выбор ее модели и методики зависит от уровня должности (см. табл. 3):

- Для руководителей уровня *Board* и *Board-1* – оценка по модели управленческих компетенций по методике «360°». «Круговая» оценка включает: самооценку руководителя, оценку вышестоящего руководителя(ей), коллег (на одном уровне) и подчиненных. Общее количество

респондентов – 15–20, оценка является анонимной.

- Для руководителей уровня *Board-2* – оценка по модели управленческих компетенций по методике «180°». Этот вариант оценки включает: самооценку работника, оценку непосредственного руководителя, согласование оценки с вышестоящим руководителем.

- Для руководителей уровня *Board-3* и рядовых сотрудников – оценка по модели корпоративных компетенций по методике «180°».

Подготовка отчетов. После завершения ежегодной оценки деятельности анализируются и обобщаются результаты оценки:

- результативности;
- уровня развития компетенций.

По завершении оценочных процедур формируются:

1. Для руководителей уровней *В* и *В-1* (по итогам оценки по методу «360°») – комплексные индивидуальные отчеты, в которых дается:

- детальный анализ результатов оценки;



Методические материалы для оценки корпоративных компетенций

- сравнение оценок конкретного руководителя со средними оценками по организации;

- комментарии респондентов;
- рекомендации по дальнейшему развитию (см. приложение 3).

2. Для сотрудников неруководящих должностей (по результатам оценки компетенций «180°») – отчеты в автоматизированной системе оценки. Эти отчеты используются при проведении оценочного интервью – беседы работника с руководителем (тет-а-тет), во время которой обсуждаются результаты оценки.

3. Для руководителей департаментов (по результатам ежегодной оценки деятельности) – отчеты по каждому из под-

чиненных. Эти отчеты включают детальную информацию об:

- оценках (результативности, уровня развития компетенций);
- программах обучения и развития, которые сотрудники выбрали в рамках формирования индивидуальных планов развития.

Кроме того, по итогам оценки уровня развития компетенций автоматически (по заданному алгоритму) рассчитывается «группа оценки» (см. табл. 4).

Р. С. О следующих этапах ежегодной оценки деятельности – проведении оценочного интервью и формировании индивидуального плана развития – мы расскажем в заключительной части статьи.

Табл. 4. Группы сотрудников по результатам оценки компетенций

Группа А	<ul style="list-style-type: none"> ● Деятельность сотрудника превышает ожидания ● Может претендовать на занятие более высоких должностей ● Может передавать опыт, обучать других
Группа В+	<ul style="list-style-type: none"> ● Деятельность сотрудника в отдельных случаях превышает ожидаемый результат ● После дополнительного развития в краткосрочной перспективе может претендовать на занятие более высоких должностей ● Может передавать опыт
Группа В	<ul style="list-style-type: none"> ● Деятельность сотрудника отвечает ожиданиям ● Качественно и в заданном объеме выполняет обязанности ● Деятельность отвечает стандартам ● После дополнительного развития в среднесрочной перспективе может претендовать на занятие более высоких должностей или горизонтальное перемещение
Группа В–	<ul style="list-style-type: none"> ● Деятельность сотрудника не всегда соответствует ожиданиям ● Часть компетенций требует развития ● Иногда не достигает ожидаемого качества и объема результатов деятельности ● Требуется дополнительного внимания со стороны руководителя
Группа С	<ul style="list-style-type: none"> ● Деятельность сотрудника не отвечает ожиданиям, ожидаемому результату ● Большинство компетенций или не демонстрируется, или требует существенного развития ● Требуется значительного внимания со стороны руководителя

Модель корпоративных компетенций НБУ

Компетенция	Ориентация на результат	Компетентность и развитие	Проактивность	Организованность
Сотрудничество	Умение определять цель, объединять личные цели и цели организации, фокусировать усилия и достигать результатов	Эффективное использование профессиональных знаний, навыков и опыта, развитие и стремление к мастерству для достижения целей организации	Инициативность и новаторство в поиске и реализации идей, самостоятельное влияние на обстоятельства и личная ответственность	Планирование, контроль деятельности с учетом приоритетов и ресурсов для качественного выполнения задач
Индикаторы	Построение взаимодружественных отношений	Знание своего дела	Открытость новому	Корректировка деятельности
	Оценка достижения результата	Использование знаний, опыта	Предложение новых идей	Самостоятельность деятельности
	Обмен информацией	Анализ ошибок деятельности	Ответственность за идеи	Управление ресурсами
	Помощь коллегам	Принятие решений	Отслеживание рисков, работа на опережение	Планирование деятельности
	Командная работа	Саморазвитие	Оптимизация деятельности	Определение приоритетов деятельности

Уровни развития компетенции «Компетентность и развитие»

Уровень	Индикатор 1 (знание своего дела)	Индикатор 2 (использование знаний, опыта)	Индикатор 3 (анализ ошибок деятельности)	Индикатор 4 (принятие решений)	Индикатор 5 (саморазвитие)
4	В дополнение к уровню 3 знает не только свою функциональную сферу, но и смежные сферы и функции, даже если они не являются его сферой ответственности; интересуется, знает, как устроена банковская сфера	В дополнение к уровню 3 создает и внедряет собственную экспертизу, транслирует культуру постоянного совершенствования, внедряет лучший опыт (признанные практики и международные стандарты, является наставником для коллег)	В дополнение к уровню 3 прогнозирует и видит системные ошибки и предупреждает их возникновение	В дополнение к уровню 3 для качественного выполнения задач не требует дополнительной информации, дополнительные инструкции или сам находит нужную информацию; самостоятельно принимает решения даже для новых задач, не касающихся непосредственно его профессиональной сферы	В дополнение к уровню 3 оценивает текущий уровень своих знаний, умений; выстраивает собственный план развития; инвестирует средства в свое развитие; является ролевой моделью в профессиональной среде

Уровень	Индикатор 1 (знание своего дела)	Индикатор 2 (использование знаний, опыта)	Индикатор 3 (анализ ошибки деятельности)	Индикатор 4 (принятие решений)	Индикатор 5 (саморазвитие)
3	знает тонкости, детали своего дела, вникает в суть, качественно прорабатывает и достигает лучших результатов в решении проблем/задач	применяет на практике свои знания, навыки, лучший опыт по своему функциональному направлению	признает и анализирует собственные ошибки и ошибки окружающих, учитывает их, делает выводы о своей работе для того, чтобы не допускать повторения ошибок, самостоятельно исправляет их	для качественного выполнения задач не требует дополнительной информации, дополнительных инструкций или сам находит их, самостоятельно принимает решения в рамках функционала	проявляет заинтересованность в своем развитии, использует имеющиеся возможности обучения и развития (предложенные программы обучения, литературу и т. п.)
2	Знает работу в целом, не всегда вникает в суть и учитывает детали работы, успешность результата непредвиденна, результат не всегда соответствует установленным критериям качества/стандартам руководителя	применяет на практике отдельные профессиональные знания, опыт	признает частично, не всегда анализирует собственные и чужие ошибки, не использует опыт для анализа, имеет тенденцию к повторению допущенной ошибки, исправляет ее только после замечания	ряд задач требует дополнительной обработки со стороны руководителя, для принятия решений необходимы дополнительные инструкции, поддержка со стороны	обучается и развивается по требованию руководства в рамках функциональных обязанностей
1	Не вникает в суть, выполняет работу формально, результат не соответствует установленным критериям	не применяет на практике свои знания, навыки по функционалу	не анализирует причины своих неудач, ошибок, не может исправить их после замечания	не выполняет задачи самостоятельно, требует постоянного внимания и контроля, детальных инструкций даже во время выполнения стандартных задач, являющихся частью функционала	не заинтересован в развитии и обучении, избегает участия в предлагаемых программах обучения и развития

Отчет по результатам оценки компетенций «360°»

Этот отчет является конфиденциальным и доступен только оцениваемому руководителю и тем, кто непосредственно курирует его деятельность и развитие.

Отчет не содержит оценки профессиональных и личностных качеств руководителя, а отражает видение (оценку) респондентами поведения, демонстрируемого руководителем в разрезе Модели управленческих компетенций.

Отчет является основанием для планирования развития руководителя (формирования индивидуального плана развития).

Ф.И.О. руководителя
Должность, подразделение сотрудника
Период оценки



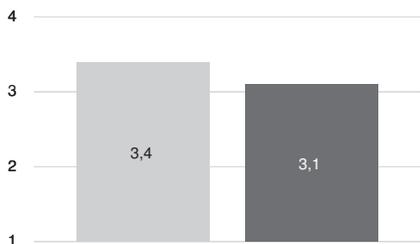
Результат оценки — диаграмма «радар» (пример)

Группа оценки по компетенциям **В**

Средний балл по компетенциям в разрезе групп респондентов						
Респонденты	Компетентность и развитие	Ориентация на результат	Проактивность	Организованность	Сотрудничество	Среднее по респондентам
Руководителя	2,6	2,8	2,4	2,8	2,4	2,6
Коллеги	3,0	2,9	3,0	3,0	3,0	3,0
Подчиненные	3,8	3,6	3,6	3,6	3,5	3,6
Среднее по компетенциям	3,1	3,1	3,0	3,1	3,0	3,1
Самооценка	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0

Графическое изображение результатов оценки по компетенциям

Средний балл по компетенциям руководителей уровня В-1 **3,4**



Комментарии респондентов

- Почти все компетенции развиты на уровне, соответствующем целевому.
- Во время рассмотрения новых идей от подчиненных и коллег необходимо более детально рассматривать (с готовностью выслушивать, обсуждать и анализировать) предложения других.
- Больше времени нужно уделять сплочению команды департамента.

